



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**

MOTIVATION AND REMUNERATION OF THE EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Karásková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Monika Karásková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Má diplomová práce se bude zabývat motivací a odměňováním pracovníků vybrané společnosti. Hlavním cílem práce bude zhodnocení současného stavu motivačního a odměňovacího systému vybrané společnosti a navržení úprav, případně nového motivačního systému vedoucího ke zlepšení celkové situace v oblasti personalistiky firmy a ke zlepšení efektivnosti zaměstnanců.

Základní literární prameny:

AAMODT, Michael G. Applying psychology to work. 7th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-1-111-84082-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 8024728907.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se zabývám systémem odměňování a motivací pracovníků vybrané společnosti. Společnost si nepřála být jmenována. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti personální práce a motivace zaměstnanců. V praktické části představím firmu a analyzuji systém odměňování a motivace zaměstnanců. Následně provedu dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které bude zaměřeno na jejich spokojenost se systémem odměňování. Na základě zjištěných poznatků navrhnou opatření, která by zlepšila současný stav a mohla do budoucna přispět k vyšší motivaci zaměstnanců a ke zlepšení jejich pracovních výkonů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace zaměstnanců, odměňování, pracovník, mzdový systém, personalistika

ABSTRACT

My thesis deals with a system of remuneration and motivation of employees in a selected company. The company wanted to remain anonymous. The theoretical part defines basic concepts from the personnel work and employees motivation. In the practical part, I introduce the company and analyse the system of remuneration and motivation of employees. Subsequently, a survey in the form of a questionnaire will be conducted among employees, focusing on their satisfaction with the system of remuneration. Based on the findings, I will propose measures that would improve the current situation and may contribute to a higher motivation of the employees in the future as well as to the improvement of their performance.

KEY WORD

Motivation of employees, remuneration, employee, wage-payment plan, human resources

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KARÁSKOVÁ, Monika. *Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116490>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. 5. 2019

.....
podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc při tvorbě mé práce. Dále bych ráda poděkovala jednateři firmy XYZ s.r.o. za aktivní účast a poskytnutí potřebných materiálů k mé diplomové práci. Také bych ráda poděkovala rodině za podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ ČÁST	13
1.1 Motivace.....	13
1.2 Motiv	13
1.3 Stimul	14
1.3.1 Přehled stimulačních prostředků.....	14
1.4 Zdroje motivace	17
1.5 Teorie motivace.....	18
1.5.1 Teorie instrumentality	18
1.5.2 Teorie zaměřená na obsah.....	18
1.5.3 Teorie zaměřená na proces	20
1.6 Personální řízení.....	21
1.7 Péče o zaměstnance.....	24
1.8 Odměňování	25
1.9 Mzda jako nástroj motivace	28
1.10 Hodnocení práce	30
1.11 Zaměstnanecké výhody	32
1.12 Fluktuace	32
1.13 Rozvázání pracovního poměru	33
2 PRAKTICKÁ ČÁST	35
2.1 Základní informace	35
2.2 Představení společnosti	35
2.3 Politika společnosti	36
2.4 Zákazníci	37

2.5	Organizační struktura	38
2.6	Vývoj počtu zaměstnanců	40
2.7	Fluktuace	41
2.8	Složení zaměstnanců	42
2.9	Délka trvání pracovního poměru.....	42
2.10	Vývoj a složení mzdových nákladů.....	43
2.10.1	Složení mzdových nákladů	45
2.10.2	Srovnání vývoje průměrné hrubé mzdy	47
2.11	Současný systém motivace a odměňování ve společnosti.....	48
2.12	Výzkum	53
2.12.1	Osobní údaje o respondentech	54
2.12.2	Motivace v pracovním procesu.....	57
2.12.3	Spokojenost v pracovním procesu	59
2.12.4	Priority zaměstnanců.....	64
2.13	Strukturovaný rozhovor.....	67
2.14	Shrnutí průzkumu	71
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	73
3.1.1	Rozšíření inzerce na nové zaměstnance.....	74
3.1.2	Náborový příspěvek	75
3.1.3	Příspěvek za doporučení	75
3.1.4	Hodnocení zaměstnanců	76
3.1.5	Osobní rozvoj zaměstnanců	78
3.1.6	Úprava benefitů.....	81
3.2	Doporučení a shrnutí nákladů	83
	ZÁVĚR	86
	ZDROJE	88

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	91
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	92
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	93
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Člověk velkou část svého života tráví v zaměstnání. Vnímání takto stráveného času se liší u každého jednotlivce. Někteří práci vnímají jako příležitost, která slouží k jejich osobnímu rozvoji a růstu. Do zaměstnání chodí rádi a práce je naplňuje a baví. Další skupina lidí vnímá práci jako nutné zlo a ztrátu času. Do práce chodí z nutnosti. Mohou za vznik těchto dvou odlišných pohledů zaměstnavatelé nebo zaměstnanci?

To s jakou chutí plníme své pracovní úkoly, je podmíněno motivací. Motivovaní zaměstnanci pracují lépe a jsou v práci spokojenější. V současném náročném podnikatelském prostředí jsou jedním z hlavních faktorů úspěšnosti firmy lidé. Výkonnost a úspěšnost firmy je ve velké míře ovlivněna lidskými zdroji. Lidé se tedy pokládají za svébytný a jedinečný zdroj. Na trhu práce v současné době převažuje nabídka pracovních pozic. Vzniká tvrdý boj mezi zaměstnavateli o kvalifikované zaměstnance. Pro firmy je prioritou si své zaměstnance udržet. Snaží se o ně správně pečovat, rozvíjet jejich potenciál a přizpůsobují motivační systém k jejich potřebám.

Je mnoho způsobů, jakým zaměstnance účinně stimulovat k provedení kvalitních a efektivních pracovních úkonů. K motivaci jsou používány peněžní a nepeněžní prostředky. V mé diplomové práci se zaměřím na podrobném zkoumání odměňovací systému vybrané společnosti. Blíže budu charakterizovat využívané peněžní a nepeněžní prostředky k stimulu zaměstnanců a hodnotit jejich efektivnost.

V první části práce představím teoretickou část zkoumané problematiky. Vymežím základní pojmy z oblasti motivace zaměstnanců. V praktické části krátce představím společnost. Popíši současný systém odměňování a motivace zaměstnanců. Dále ověřím spokojenost zaměstnanců s tímto systémem prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů. V poslední části vyvodím závěry a navrhnou opatření, která by zlepšila současný stav.

VYMEZENÍ CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je prozkoumání odměňovací a motivační systému firmy XYZ s.r.o. a na základě zjištěných údajů navrhnout opatření pro zkvalitnění odměňovacího systému a pro odstranění případných nedostatků. Pomocí interních dokumentů společnosti, rozhovoru s jednatelem firmy a asistentkou bude popsán systém odměňování a motivace ve vybrané společnosti. Získané informace budou ověřeny a rozšířeny za pomoci dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci. Následně budou vybrány oblasti odměňování a motivace vhodné k úpravě. Na závěr budou představeny návrhy řešení s vyjádřením dopadů pro firmu.

Diplomová práce bude rozdělena na 3 hlavní části. V první části práce představím teoretickou část zkoumané problematiky zpracovanou na základě odborné literatury. Vymezím základní pojmy a procesy z oblasti motivace zaměstnanců a následně z nich budu vycházet při zpracování praktické části práce.

V druhé části práce představím společnost a stav současného systému odměňování a motivace ve společnosti. Nejprve budu charakterizovat činnost společnosti a strukturu zaměstnanců. Následně provedu finanční analýzu odměn zaměstnanců. Poté provedu kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Po vyhodnocení získaných informací bude následovat kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovoru s vybranými pracovníky pro doplnění informací. Na závěr budou shrnuty výsledky šetření.

Ve třetí části představím návrhy a doporučení, ke kterým dospěji na základě teoretické a praktické části práce. Součástí návrhů a doporučení budou vyjádřeny dopady pro firmu a zaměstnance.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V této části práce představím zkoumanou problematiku na základě odborné literatury.

1.1 Motivace

Motivaci chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Z hlediska významu je proměnlivost dimenze osobnosti považována za nejvýznamnější a zároveň nejkomplicovanější. Motivace vyjadřuje skutečnost, že na lidskou psychiku působí specifické pohnutky a motivy, které jsou prováděny ne vždy zcela uvědomovanými vnitřními silami. Činnosti člověka jako chování, poznávání, jednání a prožívání ho orientují určitým směrem. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti.

Motivace působí současně ve třech dimenzích:

- *Dimenze směru* – v rovině prožívání můžeme tuto skutečnost vyjádřit jako motivaci a následné činnosti osob zaměřené určitým směrem a orientací.
- *Dimenze intenzity* – činnosti v daném směru jsou závislé na síle neboli intenzitě motivace a jsou prostoupeny vynakládaným úsilím jedince, míru vynakládané intenzity je možné odstupňovat.
- *Dimenze stálosti* – třetí charakteristika se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat různé vnitřní i vnější překážky při uskutečňování motivované činnosti.

Při vysoké perzistenci motivovaná osoba pokračuje v plnění motivované činnosti v původním směru s nezměněnou intenzitou i přes nejrůznější překážky jako jsou nezdary či neúspěch. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

1.2 Motiv

Jedná se o určitou vnitřní psychickou sílu neboli popud či pohnutku. Je psychologickou příčinou nebo důvodem určitého chování a jednání člověka. Odrazuje individuální chování a prožívání osob. Dává činnostem psychologický smysl. S motivy se těsně pojí cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu. Zpravidla se jedná o podobu vnitřního uspokojení, pocit naplnění z dosaženého cíle. V psychice člověka v daný okamžik nepůsobí zpravidla pouze jeden, ale současně několik

motivů či celý soubor. Platí, že motivy orientované stejným nebo podobným směrem se vzájemně posilují a kladně působí na průběh motivované činnosti. Motivы protikladné působí naopak. Vzájemně se mohou oslabovat a motivované činnosti jsou tak oslabovány. (Aamodt, 2013)

1.3 Stimul

Stimul lze chápat jako vnější vlivy působící na psychiku člověka. Je to jakýkoli podnět, který vyvolává jisté změny v motivaci člověka. Dochází ke změnám v činnostech zapříčiněných změnami v motivaci člověka. Stimul má rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem zpravidla bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů. Působení může být prováděno vědomě i nevědomě. Stimul lze rozlišit na:

- *Incentivy* – podněty přicházející z vnějšku vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům a aktivující určitý motiv
- *Impulsy* – vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka.

Incentivem a impulsem může být, ale nemusí cokoli. Vše záleží na motivační struktuře konkrétního člověka. Je důležité poznat stálou motivační strukturu jedince, pro užití stimulů, které budou v danou chvíli nejúčinnější. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

1.3.1 Přehled stimulačních prostředků

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a připravenosti přijmout podnět. Stimulem může být vše, co mu může podnik nabídnout. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

Hmotná odměna

Je hlavním stimulačním prostředkem. Zajišťuje pracovníkovi prostředek k obživě. Může mít podobu peněžní i jinou. Nepeněžní podoba je méně univerzální, zato může být osobitějšího charakteru. Pro odměny platí dle Bendrové a Nového (2012) následující pravidla zvyšující stimulační účinnost:

- Přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- Odměny vypláceny co nejdříve po výkonu
- Jasný vztah mezi odměnou a vynaloženým úsilím

- Předem stanovená pravidla ve vztahu odměny a výkonu
- Spravedlnost v přidělování odměn

Obsah práce

Motivace zaměstnanců je výrazně stimulována obsahem práce, kterou vykonávají. Existuje velmi rozdílné vnímání tohoto stimulu, jelikož se liší požadavky každého jedince na obsah práce. Mají různé konkrétní apely např.:

- Apel na tvořivé myšlení
- Apel na samostatnost
- Apel na koncepční myšlení
- Apel na systematické myšlení
- Apel na hrdost na práci
- Apel na prestiž
- Apel na seberozvoj
- Apel moci a jiné

Vedoucí pracovník by měl vzít tuto skutečnost v úvahu a pomoci najít zaměstnanců jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a dále ho rozvíjet.

Povzbuzování pracovníků

Pomáhá objevit zaměstnancům stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se o neformální hodnocení, které zvýrazňuje pozitivní prvky. V racionální rovině jde o zpětnou vazbu, kdy zaměstnanec dostává informace od vedoucího, zda vynakládané úsilí vede k očekávanému cíli. V prožitkové rovině zvyšuje sebedůvěru pracovníka, protože poukazuje na důležitost jeho role pro firmu.

Atmosféra pracovní skupiny

Sociální skupina má vlastní pravidla normy a projevy. Vedoucí pracovník nemůže skupině chování nařídit, ale může ovlivňovat dění ve skupině působením své formální i neformální autority. V rámci pracovní skupiny lidé porovnávají své pracovní výkony a může vznikat pozitivní vliv soutěživosti mezi skupinami. Problém nastává, pokud soutěživost přeroste v soupeření. Pro eliminaci tohoto negativního vlivu musí být vyzdvihovány společné zájmy skupin. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

Pracovní podmínky a režim práce

Podnik by měl ve svém zájmu vytvářet zaměstnancům vhodné pracovní podmínky. Lepší podmínky se odráží ve zlepšených výkonech zaměstnanců. Také se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnancem. Péčí o zaměstnance dává podnik najevo, že si práce zaměstnanců váží. Naopak nezájem vedení o pracovní podmínky působí vždy velmi de-stimulačně.

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Pokud se zaměstnanec identifikuje s prací, znamená to, že práci přijal jako součást svého života. Identifikace s profesí vyjadřuje soulad mezi profesí zaměstnance a jeho osobní charakteristikou. V případě identifikace zaměstnance s podnikem zaměstnanec přijme cíle podniku. Každá identifikace zaměstnance vede k dlouhodobě vysokým pracovním výkonům prováděných s maximální odpovědností, tvořivostí a vstřícností.

Externí stimulační faktory

Tyto faktory nejsou ovlivnitelné podnikem. Jedná se o celkovou image podniku. S růstem prestiže podniku roste stimul k práci. Záleží také na makroekonomické situaci. Pokud je očekáván ekonomický růst, roste stimul, pokud je očekávána stagnace nebo recese stimul je demotivující.

Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci

Při výběru stimulačních prostředků je nutné brát ohled na samotnou osobnost člověka a také na oblast jeho pracovního jednání, které chceme ovlivnit. Bedrnová a Novotný (2015, str. 277) uvádí tyto oblasti stimulů:

1. *„Pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,*
2. *Tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci*
3. *Seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí apod.,*
4. *Spolupráci ve skupině, v týmu,*
5. *Odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.“*

1.4 Zdroje motivace

Pro porozumění problematiky motivace lidského chování, která je předpokladem pro efektivní působení a účinné ovlivňování pracovního jednání, je nutné pochopit, jak motivace vzniká, z čeho pramení a jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce nebo naopak něco odmítá. K základním zdrojům motivace patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

Potřeby

Potřeby jsou považovány jako základní zdroj motivace. Potřebami se označují vnitřní stavy člověka. Je to pocit napětí, který vyvolá tendence k odstranění tohoto napětí. Vede k činnostem odstraňující příslušný nedostatek. Potřeby jsou členěny na:

- Primární – jedná se o biologické, vrozené potřeby, které jsou spojeny s funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu.
- Sekundární – jedná se o sociální a psychogenní potřeby, jsou spojeny s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním. (Aamodt, 2013)

Návyky

Člověk realizuje v průběhu života některé činnosti pravidelně v určitých situacích. Díky pravidelnosti jsou jisté činnosti automatizovány, fixují se a stávají se určitým návykem. Jedná se o naučený vzorec chování. Projevuje se jako relativně fixovaná tendence, vnitřní tlak, pohnutka či motiv učinit něco konkrétního v dané situaci. Návyky se mohou objevovat ve všech oblastech lidské činnosti. Návyky mohou být výsledkem výchovy i sebe utvářecích aktivit každého člověka. (Aamodt, 2013)

Zájmy

Zájmy nemají jednoznačný obsah a tvoří zvláštní druh motivu. Je to trvalejší zaměření jedince na určitou oblast, která je spojena s aktivací jeho činnosti. Výčet možných zájmů

jedince je široký, jsou to činnosti, které člověka těší. V činnostech, ve kterých se zájmy projevují a naplňují, rozvíjí a obohacují osobnost člověka.

Hodnoty

Člověk přisuzuje novým skutečnostem jistou hodnotu nebo význam. Toto hodnocení tvoří u každého jedince jistou hodnotovou mapu, ve které jsou jisté skutečnosti uspořádány dle přisuzovaných hodnot. K obecně platným hodnotám patří zdraví, rodina, přátelství, práce, děti, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch a jiné.

Ideály

Ideály jsou jisté názory představující subjektivně žádoucí, pozitivně hodnocený významný cíl, o jehož dosažení člověk usiluje. Ideály mohou mít představu určitého životního stylu či určitého společenského uspořádání. Ideály vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka.

1.5 Teorie motivace

Přístupy k poznání a pochopení motivace prošli dlouhým vývojem. Teorie motivace nedávají všeobecně platné návody. Pomáhají však manažerům lépe pochopit, proč se jejich zaměstnanci chovají určitým způsobem. Armstrong (2015) uvádí tři základní skupiny teorií motivace, které dále skrývají mnoho teorií. Blíže charakterizované jsou pouze některé, které přímo budou zohledněny v další části práce.

1.5.1 Teorie instrumentality

Tato teorie poskytuje zjednodušené vysvětlení toho, jak motivace funguje. Je založena na tom, že jedna věc vede k druhé. Lidé jsou motivováni k práci prostřednictvím odměn a trestů v závislosti na jejich pracovním výkonu. Oblíbenou formou odměn této teorie jsou peněžní prostředky, které však nejsou ve všech okolnostech a případech efektivní.

1.5.2 Teorie zaměřená na obsah

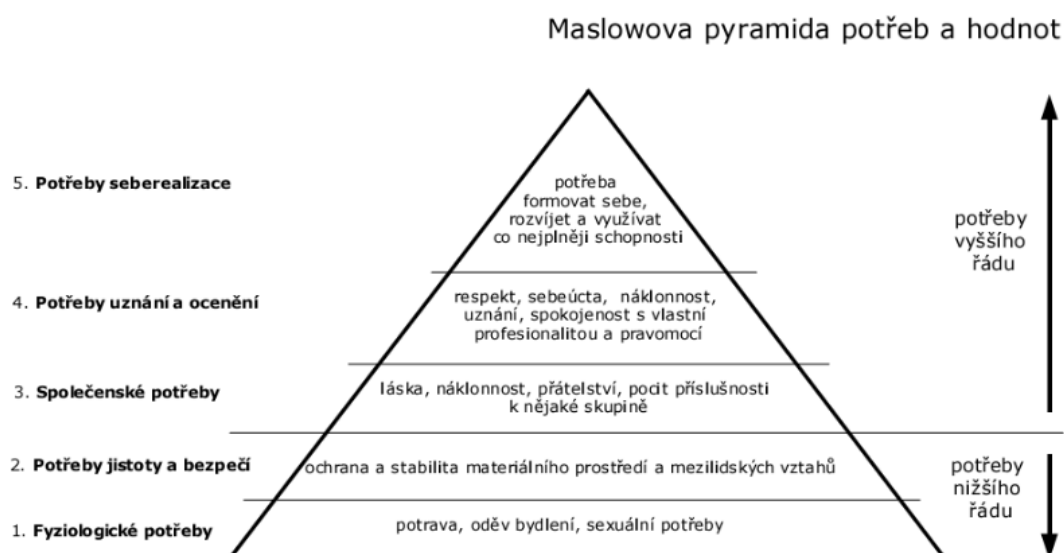
Teorie je založena na identifikaci hlavních potřeb, které ovlivňují chování jedince a následném stanovení kroků vedoucí k jejich uspokojování. Neuspokojování potřeb vede k napětí a nerovnováze a jedinec poté hledá způsob uspokojení. Vnímání potřeb se u

jednotlivců liší a teorie se tedy zaměřuje na obsah motivace. Teorie vymezuje složky motivace, ale nevysvětluje, jak motivace ovlivňuje výkon.

Maslowova hierarchie potřeb

Mezi nejznámější a nejpoužívanější klasifikace potřeb patří Maslowova hierarchie potřeb. Autorem je Maslowem (1954). Potřeby rozdělil do pěti skupin, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané:

- *Potřeby seberealizace* – morální úroveň a plné využití nadání a schopností
- *Potřeby uznání a ocenění* – vztah k sebevědomí, sebeúctě, k vlivu a významu
- *Společenské potřeby* – potřeby interpersonálních vztahů, skupinového přijetí a rodinné zázemí
- *Potřeby jistoty a bezpečí* – potřeby vztahující se k existenční jistotě
- *Fyziologické potřeby* – základní potřeby pro život a jeho funkce



Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb a hodnot

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Blažek, 2014, s. 161)

V případě uspokojení nižší potřeby má jedinec tendence přejít k vyšší potřebě a soustředí pozornost na její uspokojení. Pouze neuspokojená potřeba motivuje chování a je základním motivátorem. Nejvyšší bod seberealizace nemůže být nikdy zcela uspokojen, jelikož člověk vždy trpí nějakým nedostatkem a ne každý jedinec se ve svém životě dostane až k nejvyšší úrovni. (Aamodt,2013)

Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie je založena na zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací. Herzberg (1957) dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivaci. Jsou to motivační faktory a hygienické faktory.

Motivační faktory jsou spjaté s obsahem práce. Představují vnitřní motivátory, které vyplývají z práce samotné. Jedinci mají potřebu práci vykonávat a dosáhnout úspěchu. Jeví o práci zájem, vykonávají ji zodpovědně.

Hygienické faktory se týkají pracovních podmínek a mezd. Vychází z obsahu práce. Slouží k prevenci před nespokojeností a na motivaci mají nízký vliv.

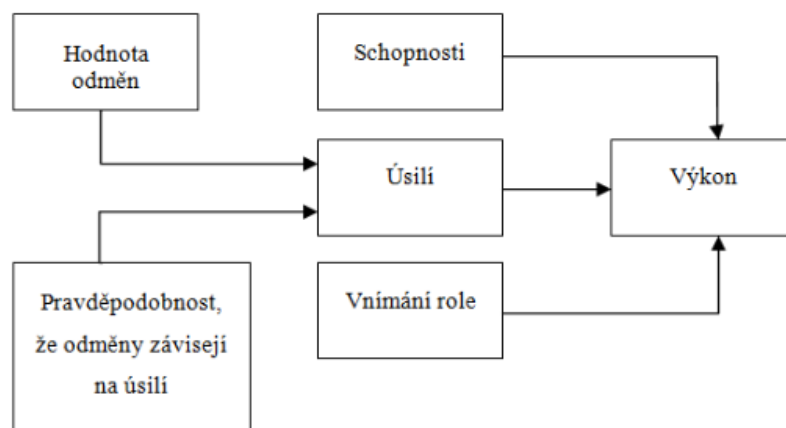
Teorie přesvědčivě vysvětluje pozitivní účinek vnitřních motivačních faktorů a zdůrazňuje nutnost při vytváření systému odměňování zohlednit peněžní i nepeněžní faktory. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.5.3 Teorie zaměřená na proces

Teorie se zaměřuje na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. Zabývá se tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsob jeho chápání a interpretace. (Armstrong, Taylor, 2015)

Teorie očekávání

Když lidé budou vědět, co mají dělat, budou vysoce motivováni. Motivace je možná tehdy, existuje-li jasně vymezený vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou, a že získaná odměna stojí za vynaložené úsilí. Úsilí ale není jediným faktorem. Dle Portera a Lawlera působí další faktory a to schopnosti jedince a jeho vnímání role. Chování jedince však není zcela jednoznačné, protože existují proměnné, které očekávání ovlivňují a to: chování vedení, individuální charakteristiky, povaha úkolu, přístup.



Obrázek č. 2: Model motivace podle Portera a Lawlera

(Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 224)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti formuloval Adams (1965). Zabývá se způsobem, jakým jedinec vnímá rozdílnost v zacházení v rámci pracovního prostředí. Zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn a odměn ostatních vzhledem k vynaloženému úsilí. Je vysvětlován pouze jeden aspekt motivace, který je z hlediska morálky a výkonu podstatný. (Armstrong, Taylor, 2015)

Teorie kognitivního hodnocení

Teorie formulována Decim a Ryanem (1985) přibližuje způsoby oslabení vnitřní motivace. Pokud budou odměny vypláceny v závislosti na zpětné vazbě za účelem vyjádření uznání zaměstnancům za dobře odvedenou práci, budou vnitřní motivaci posilovat. Pokud jsou odměny vypláceny nuceně, aby zaměstnance motivovali, budou vnitřní motivaci oslabovat. Důraz je kladen na uplatňování nepeněžních odměn. (Armstrong, Taylor, 2015)

1.6 Personální řízení

Personální řízení je jednou z řídicích oblastí systému organizace. Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí k dosahování cílů organizace a zároveň vytváření předpokladu ke spokojenosti pracovníků. Pomocí personálního řízení jsou využívány nástroje pro správnou motivaci zaměstnanců, k jejich rozvoji a k jejich identifikacím s cíli organizací. (Kociánová, 2010)

Úkolem personální práce je hledání nejvhodnějších spojení mezi člověkem a pracovními úkoly. Jedná se o nalezení pro určitou práci člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, kterému bude daná práce přinášet uspokojení a pozitivně ovlivňovat jeho výkony. Malá a střední firma musí optimálně využívat fond pracovní doby a pracovních schopností pracovníků, jelikož nemá takové prostředky a rezervy, aby si je mohla dovolit zanedbávat. Pracovní skupiny by měly být vytvářeny s ohledem na odbornost pracovníků, jejich charakter a osobnost. Vztahy v pracovní skupině ovlivňují výkon skupiny i jejich členů. Dalším úkolem personálního útvaru je zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků. V zájmu zaměstnavatele by měl být personální a sociální rozvoj pracovníků, jelikož se odráží v jejich pracovních výkonech. Zvyšuje se tak uspokojení pracovníků z vykonané práce a dochází ke sbližování jejich zájmů se zájmy a cíli podniku. Další nutností je dodržování všech zákonů a pravidel slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek, 2011)

K zajištění úkolů personálního řízení je třeba provádět řadu personálních činností a to:

1. Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst začíná analýzou stavu současné potřeby práce neboli analýzou úkolů, které musejí být vykonána v zájmu dosažení cílů organizace. Dle Koubka (2011) se celý proces člení do 4 fází a to:

- Specifikace a stanovení jednotlivých úkolů
- Specifikace způsobu provádění každého úkolů
- Přiřazování kombinace úkolů jednotlivým pracovním místům
- Stanovení vztahu daného pracovního místa k jiným místům

2. Personální plánování

Personální plánování slouží k plánování potřeby lidí k dosažení cílů organizace. Jedná se o zajištění pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi a zkušenostmi, optimálně motivované, flexibilně připravené na změny, rozmístěné optimálně na pracovních místech ve správný čas a s přiměřenými náklady

3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků

Tato činnost zajistí obsazení volných pracovních míst vhodnými uchazeči, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání práce na těchto pozicích

4. *Hodnocení pracovníků*

Tato činnost zjišťuje, jak pracovník svoji práci vykonává, jaké pro ni má předpoklady, jaký má rozvojový potenciál. Zde je důležité s pracovníkem projednat jeho hodnocení, ocenit jeho úsilí, zjistit jeho postoj a vytvořit podklady pro jeho další rozvoj a stanovit opatření vyplívající z hodnocení.

5. *Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru*

Jedná se o oblast zařazování pracovníků na příslušná pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění

6. *Odměňování*

Prostřednictvím odměňování je ovlivňován výkon a motivace pracovníka včetně formulace jeho vztahu k organizaci. V rámci odměňování jsou vytvářeny a aktualizovány zaměstnanecké benefity.

7. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků*

Zde je třeba identifikovat potřeby vzdělávání a následně provést plánování vzdělávání a hodnotit výsledky a účinnosti vzdělávacích programů.

8. *Pracovní vztahy*

Jedná se o vztahy mezi vedením firmy a představiteli pracovníku, sledování agendy stížností, řešení konfliktů, otázky komunikace a jiné. Řeší se vztahy mezi zaměstnanci a firmou a mezi zaměstnanci navzájem, vytváří se styl vedení lidí.

9. *Péče o pracovníky*

Tyto činnosti jsou zaměřené na pracovní prostředí, ochranu zdraví a bezpečnost při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu. Řeší se záležitosti sociálních služeb pro pracovníka i jejich rodinné příslušníky, sociálně-hygienické podmínky práce, provoz kulturních a sportovních aktivit a mnoho jiného.

10. *Personální informační systém*

Prostřednictvím personálního informačního systému jsou zjišťovány, uchovávány a analyzovány informace týkající se pracovníků, práce, mezd, sociálních záležitostí. Slouží také k uchovávání a aktualizaci potřebných údajů o pracovnících a pro plnění zákonných povinností. (Koubek, 2011)

1.7 Péče o zaměstnance

K tomu, aby zaměstnanci dosahovaly požadovaného výkonu, je třeba, aby zaměstnavatel pečoval o zaměstnance a vytvořil tak zaměstnancům vhodné pracovní podmínky. Účelem péče o zaměstnance je dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu. Jedná se například o pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní vztahy a další faktory.

Účelná péče o zaměstnance je stanovena zákonem a je také ekonomickou nutností. Příznivé pracovní podmínky jsou předpokladem pro dosahování požadovaného výkonu a stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a s realizací cílů organizace. (Šikýř, 2016)

Péči o zaměstnance rozdělujeme dle Šikýře (2016) na:

1. Povinná péče

Dle zákoníku práce (§ 224 až 247) povinná péče o zaměstnance zahrnuje následující oblasti:

- *Pracovní podmínky zaměstnanců* – pracovní podmínky pro bezpečný výkon práce
- *Odborný rozvoj zaměstnanců* – zaškolení a zaučení zaměstnanců a prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace
- *Stravování zaměstnanců* – povinnost poskytnout zaměstnancům čas na všech směnách pro stravování
- *Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců* – zabezpečení zvýšené ochrany u zaměstnanců a zaměstnankyň se zdravotním postižením a mladistvým zaměstnancům

2. Dobrovolná péče – vyplívá z politiky zaměstnavatele

Problematika péče o zaměstnance vyplívá z teorie motivace. Pro firmu je důležité mít motivované zaměstnance. K zajištění jejich motivace je nutnost správně o ně pečovat. (Šikýř, 2016)

1.8 Odměňování

Mzdy i plat jsou základními formami odměny za práci zaměstnanců v pracovním poměru. Jsou poskytovány zaměstnancům za práci dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, dle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků. Je vždy třeba dbát ke správnému užití Zákoníku práce. Platem jsou odměňováni zaměstnanci pracující ve státní správě. Ostatní zaměstnanci získávají mzdu. Mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem musí být respektováno pravidlo, že za stejnou práci a za práci stejné hodnoty přísluší stejná mzda, plat či odměna z dohody. (Armstrong, 2009)

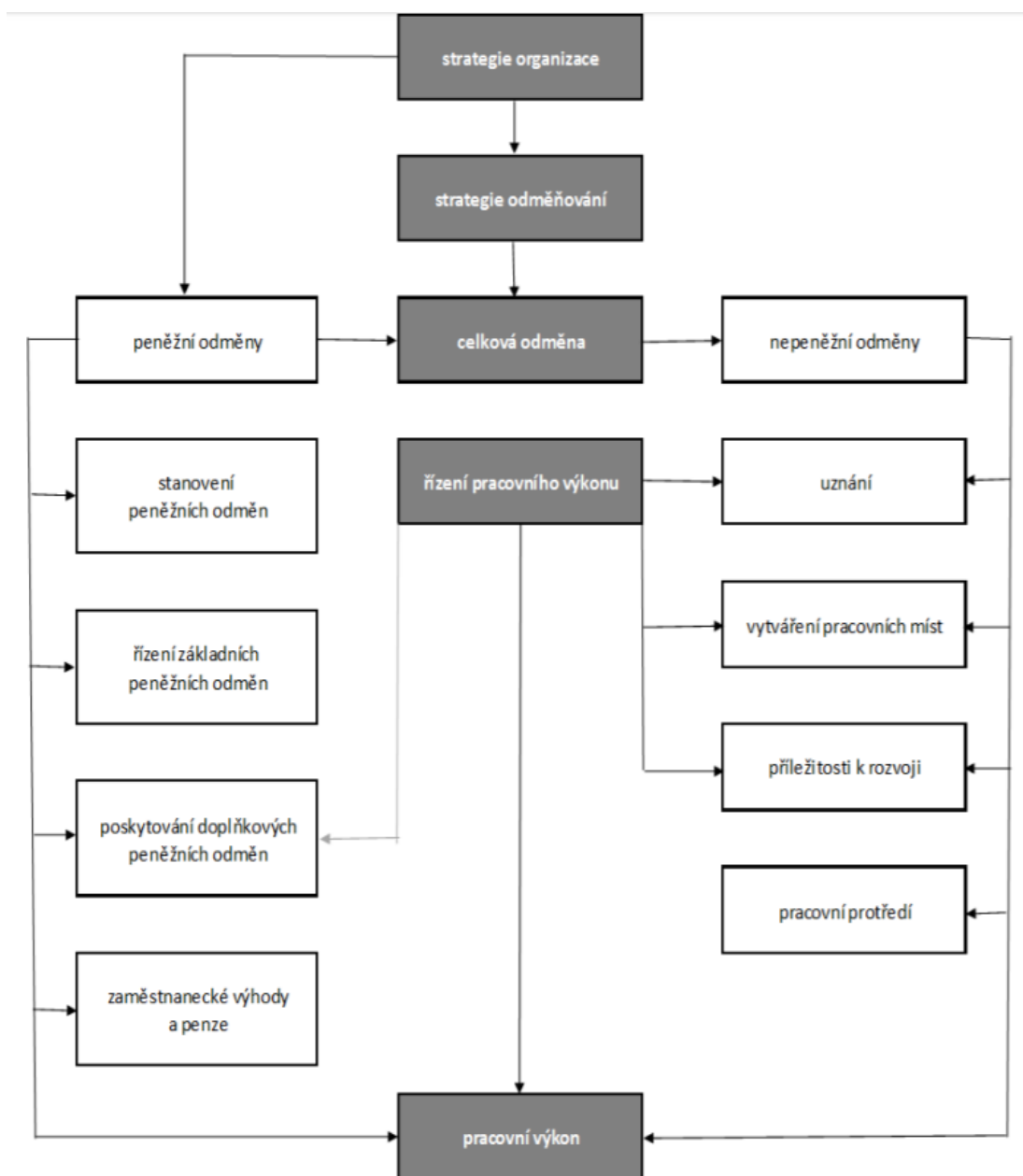
Strategie odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby lidé přispívali organizaci a bili odměněni peněžní i nepeněžní formou. Zaměřuje se na podobu, realizaci a udržování systému odměňování. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci a budoucí dosahování cílů organizace. Řízení odměňování se mimo peněžních odměn týká i nepeněžního a nehmotného odměňování jako je uznání, pochvala a příležitost k rozvoji a růstu.

„Cílem řízení odměňování jsou:

- *Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí*
- *Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků*
- *Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků*
- *Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky*
- *Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost*
- *Vytvářet kulturu vysokého výkonu.“ (Armstrong, 2009, str. 20)*

Armstrong (2015) uvádí systém odměňování jako vzájemně související procesy a postupy odměňování. Všechny složky se kombinují za účelem ovlivňování úrovně pracovních výkonů. Systém musí fungovat pružně a především účinně.



Obrázek č. 3: Systém odměňování
(Zdroj: Armstrong, Taylor 2015, s. 422)

Peněžní odměny

Peněžní odměny zahrnují odměny založené na pracích a vztahují se k hodnotě práce, jsou založené na lidech a vztahují se k přínosu lidí. Zahrnují zaměstnanecké výhody a penze i peněžní uznání za odvedenou práci. Řízení peněžních odměn na pracích a lidech dle Amrmstronga a Taylora (2015) zahrnuje:

- *„Stanovení peněžních odměn – rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi s využitím tržního oceňování a hodnocení práce*
- *Řízení základních peněžních odměn – vytváření a používání určité struktury peněžních odměn, která v souladu s vnitřními i vnějšími relacemi (v souladu s relativními hodnotami prací i tržními sazbami) seskupuje určité práce do jednotlivých stupňů, pásem nebo úrovní a obvykle poskytuje určitý prostor pro zvyšování peněžních odměn*
- *Poskytování doplňkových služeb – plánování a řízení peněžních odměn poskytovaných k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání“*

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny se týkají uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Nepeněžní odměny mohou být vnější nebo vnitřní. Vnější nepeněžní odměny pochází od zaměstnavatele jako pochvala nebo uznání, vnitřní souvisí s pocity zaměstnanců vzhledem k významu jejich práce. (Armstrong, Taylor, 2015)

Celkové odměny

Celkové odměny obsahují všechny typy odměn, zejména základní mzdu či plat, zásluhové odměny, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. Zahrnují vnitřní odměny, které přináší sama práce. Celkové odměna propojuje vliv hmotných a nehmotných odměn. Slouží ke stabilizaci pracovníků a poskytují nástroj k ovlivňování jejich chování. Celková odměna vychází z vytvořených souborů postupů, aby různé procesy odměňování byly provázány, vzájemně se doplňovaly a podporovaly. (Armstrong, 2009)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obrázek č. 4: Složení celkové odměny

(Zdroj: Armstrong, 2009, s. 42)

1.9 Mzda jako nástroj motivace

Mzda má obvykle povahu peněžního plnění a musí být sjednána písemně před začátkem výkonu práce, za kterou přísluší. Je sjednávána mzdovým výměrem, vnitřním předpisem, v pracovní či v jiné individuální smlouvě. Zaměstnavatel může uplatnit jakýkoliv mzdový systém. Následně může mzdou pohybovat z důvodu motivace zaměstnanců a tímto zvýšil výkonnost zaměstnanců. Mzda jako hlavní faktor motivace zaměstnanců nemusí být dominantní částí motivačních faktorů. Zaměstnavatel může zvolit různé formy mzdy a to:

1. Mzda úkolová

Tato mzda je stanovena na základě tarifu, který závisí na plnění normovaného pracovního úkolu dle norem spotřeby práce nebo jinak určeného množství práce či požadovaného tempa

2. Mzda časová

Zaměstnanec je odměňován na základě stanovené hodinové sazby, kterou se násobí počet odpracovaných hodin nebo může mít zaměstnanec stanovenou výši mzdy z kalendářní měsíc bez ohledu na počet odpracovaných hodin v daném měsíci. Výše stanovené měsíční mzdy ovlivňuje úvazek, který má zaměstnanec se zaměstnavatelem sjednaný.

3. Mzda podílová

Zaměstnanci se mzda určí na základě podílu z objemu tržeb nebo z hodnoty sjednaných či realizovaných obchodních případů. Tato mzda je vhodná pro zaměstnance pracující v oblastech obchodu a prodeje zboží či služeb.

4. *Mzda smíšená*

Smíšená mzda kombinuje více mzdových forem jako například mzdu měsíční a podílovou. (Šubrt, 2014)

Mzda je splatná po vykonání práce nejpozději do konce následujícího měsíce, ve kterém nárok na mzdu vznikl. Zaměstnavatel má povinnost stanovit výplatní termín, ve kterém je mzda splatná.

Hotovostní mzda se vyplácí na pracovišti a v pracovní době. Jiné osoby jako například manželce, registrovanému partnerovi lze mzdu zaměstnance vyplatit pouze s předloženou písemné plné moci. Způsob výplaty mzdy je stanovena písemně jako součást mzdového výměru či pracovní smlouvy.

Bezhotovostní mzda je vypláceny na žádost zaměstnance na bankovní účet, který zaměstnanec písemně uvede svému zaměstnavateli. Zaměstnavatel je povinen zabezpečit poukazování mzdy jen na jeden účet zaměstnance, pokud zaměstnanec žádá o poskytování na vícero účtu, může zaměstnavatel odmítnout nebo si nárokovat náklady s tím spojené. (Šubrt, Leiblová, Příhodová, 1996)

Mzda, plat ani odměny z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr nesmí být nižší než minimální mzda, která je stanovena nařízením vlády. Od 1. 1. 2019 došlo k opětovnému nárůstu minimální mzdy z 12 200 Kč na 13 350 Kč. V podnikatelské sféře představuje minimální mzda právní omezení u zaměstnavatelů, u kterých je sjednána mzda v kolektivní smlouvě. Ostatní zaměstnavatelé musí respektovat úroveň zaručené mzdy. (Zákoník práce, 2006)

Zaručená mzda je taková mzda, na kterou vzniká zaměstnanci právo. Práce jsou odstupňovány dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do 8 skupin stanovených nařízením vlády. (Šubrt, Leiblová, Příhodová, 1996)

1.10 Hodnocení práce

Hlavním nástrojem pro stanovení spravedlivé vnitřní struktury mezd a platů je hodnocení práce. Rozdílnost pracovním míst a požadavků by se měla promítat v diferenciaci odměny.

Metody hodnocení práce

Armstrong (2009) uvádí tři hlavní přístupy k hodnocení práce a to: analytické hodnocení práce, neanalytické hodnocení práce a tržní oceňování.

1. Neanalytické hodnocení práce

V rámci neanalytického hodnocení práce jsou výkony zaměstnanců porovnávány jako celek. Lze tak snadno vytvořit tuto metodu a práce jednoduše a rychle zařadit do stupňů. Naopak neexistují předem stanovené standardy pro posuzování relativní hodnoty výkonů a chybí argumenty v případě stížností na nerovnost v odměňování. Mezi metody neanalyticky hodnocených prací řadíme dle Armstronga (2009):

- *Metoda pořadí prací* představuje nejjednodušší a nejstarší metodu pro hodnocení pracovních výkonů. Pracovní pozice jsou řazeny od nejlehčích k nejobtížnějším dle vnímání společností. Organizační a časová náročnost je minimální a využívá se v menších společnostech zejména kvůli velké subjektivitě.
- *Klasifikační neboli katalogová metoda* patří k nejobvyklejším neanalytickým přístupům. Nejprve jsou stanoveny stupně prací, které se následně definují na základě charakteristik práce jako dovednost, odpovědnost, rozhodování, pracovní podmínky a jiné. Pracovní pozice jsou následně zařazovány do daných kategorií dle porovnání práce jako celku.
- *Metoda párového porovnávání* patří k statické metodě založené na porovnávání jedné práce jako celku s jinou prací. Pokud při srovnání dvou prací má jedna vyšší hodnotu, potom je hodnocena dvěma body. Práce s nižší hodnotou nedostane bod žádný, práce se stejnou hodnotou dostanou po bodu. Po srovnání všech prací navzájem se jejich body sečtou a vytvoří se pořadí prací.

2. Analytické hodnocení práce

Analytické metody jsou v pracovním prostředí využívanější. Práce není porovnávána jako celek. Rozděluje práci na množství faktorů a prvků, které obsahuje. Jedná se o systematické, objektivní metody. Zamezují stížnostem a nerovnostem v odměňování a tvoří vhodný podklad pro tvorbu tarifních stupňů. Finanční a časová náročnost těchto metod je vyšší a někdy mohou být příliš složité. Armstrong (2009) uvádí jako analytické metody:

- *Bodovací metoda* rozčleňuje práce na faktory a ty se dále dělí na subfaktory. Každý faktor přispívá k hodnotě práce a všechny faktory musí být obsaženy ve všech pracích ve společnosti. Jedná se o požadavky kladené na pracovníky při výkonu práce. Jedná se například o požadavky na znalosti, dovednosti, složitost práce a podobné. Dle míry, v jaké je každý faktor v práci obsažen, jsou každému z nich přiděleny body. Poté jsou bodová hodnocení jednotlivého placeného faktoru sečtena a je vytvořeno pořadí prací.
- *Metoda faktorového porovnání* se podobá předchozí metodě. Placené faktory nejsou děleny na subfaktory. Při porovnávání se neužívá bodové skóre faktorů. Stanovují se řady pořadí prací u každého placeného faktoru. Při určování pořadí dochází k párovému porovnávání mezi pracovními místy. Faktorům je přiřazovaná váha, protože jsou různě závazné. Pořadí zjistíme u každého faktoru vynásobením váhy. Výsledky následně sečteme pro každou práci a zjistíme tak celkovou hodnotu práce.
- *Analytické porovnávání* je založeno na analýze faktorů. Používá se převážně pro zařazení do stupňů prací po počátečním hodnocení dostatečného počtu vzorových a modelových prací.

3. Tržní oceňování

Dle Armstronga (2009) se jedná o posuzování mzdových a platových sazeb na základě tržních sazeb pro podobné práce. Práce jsou oceňovány vnějšími relacemi a neohlíží se na vnitřní relace. Pokud máme přesné informace o situaci na trhu, pak je tato metoda velmi jednoduchá. Problémem je vnitřní spravedlnost a dostupnost údaj.

1.11 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou dodatečným peněžním i nepeněžním plnění, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům. Prostřednictvím těchto výhod je zaměstnanec dodatečně zvýhodňován a mají vliv na růst atraktivnosti zaměstnání a pověst zaměstnavatele.

Zaměstnanecké výhody nezávisí na odvedeném výkonu a nestimulují krátkodobý výkon. Jsou součástí péče o zaměstnance. Závisí na funkci, postavení nebo délce zaměstnání v organizaci. Mnozí zaměstnanci výhody považují za přirozenou součást zaměstnání a je obtížné je omezovat nebo rušit. Nárok na ně lze sjednat na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo vnitřním předpisem. Systém poskytování může být plošný nebo volitelný.

Plošný systém je takový, který umožňuje zaměstnancům využívat všechny výhody, které poskytuje. Při volitelném systému si mohou zaměstnanci zvolit výhody dle individuálních preferencí a to tak, že částečně mají učený zaměstnanecké výhody jako stravné, penzijní připojištění a jiné a část výhod volí zcela volně dle předem stanovené nabídky a rozsahu. (Šikýř, 2016)

Dle Koubka (2015, s. 320) jsou rozlišovány zaměstnanecké výhody:

- „Sociální povahy – pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace a další
- Související s prací – stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělání, příspěvky na dopravu ...
- Spojené s postavením v organizaci – služební automobil, podnikový byt, nadstandartní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon notebook....“

1.12 Fluktuace

Nutností úspěchu firmy na současném trhu je snaha o zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zajištění zdravé míry fluktuace. Ta sebou přináší jak pozitivní, tak negativní vlivy. Mezi negativní vliv vysoké míry fluktuace pro firmy patří ztráta zaškolených zaměstnanců, snížení produktivity, únik znalostí a demotivace a zvýšení nejistoty pro současné zaměstnance. S tím jsou pro firmu zároveň spojeny vysoké náklady

na zaměstnance. Naopak zdravá míra fluktuace pro firmu může být prospěšná. Nový zaměstnanci do firmy mohou přinést nové zkušenosti a názory, dochází k redukci neefektivních pracovníků a vytváří se vnitřní konkurence mezi pracovníky. Podle některých zdrojů je míra fluktuace pod 10% přijatelná. Pokud dosahuje 20% a více, převládají více její negativní jevy. Vzorec pro výpočet fluktuace dle Armstronga (2007, s. 339):

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců}}{\text{počet pracovníků k počátku období}} \times 100$$

1.13 Rozvázání pracovního poměru

Ke skončení pracovního poměru může dojít jednostranným právním jednáním jednoho z účastníků pracovní smlouvy, právním jednáním oběma osobami či na základě jiných skutečností. Pracovní poměr může být ukončen:

1. *Ukončení pracovního poměru dohodou* – zaměstnanec a zaměstnavatel se domluví na ukončení pracovního poměru k určitému dni bez nutnosti splnit lhůtu výpovědní doby.
2. *Rozvázání pracovního poměru ve zkušební době* - pokud je zaměstnanec ve zkušební době, může ukončit pracovní poměr sám a to výpovědí ve zkušební době. Stejnou možnost má i zaměstnavatel, pokud není s pracovním výkonem nového zaměstnance spokojen.
3. *Ukončení pracovního poměru výpovědí*
 - a. *Ze strany zaměstnance* – zaměstnanec předá svému zaměstnavateli výpověď z pracovního poměru z jakéhokoli důvodu. Po předání zaměstnavateli písemné výpovědi od následujícího měsíce běží zaměstnanci dvouměsíční výpovědní lhůta. Po jejím uplynutí končí pracovní poměr
 - b. *Ze strany zaměstnavatele* – zaměstnavatel může ukončit se zaměstnancem pracovní poměr z důvodu organizačních změn, pozbytí zdravotní způsobilosti zaměstnance a nesplnění pracovních předpokladů. Zaměstnanci náleží odstupné a je stanovena rovněž dvouměsíční výpovědní lhůta.

4. *Okamžité zrušení pracovního poměru* – při porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem (Šubrt, Leiblová, Příhodová, 1996)

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Druhá část práce bude zaměřena na představení firmy a popsání způsobu odměňování zaměstnanců.

2.1 Základní informace

Právní forma: společnost s ručením omezením

Datum zápisu do obchodního rejstříku: zapsáno od 11. 11. 2004

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání:

- Zámečnictví, nástrojářství
- Obráběčství
- Lakýrnictví
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
- Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků
- Výroba strojů a zařízení
- Výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu
- Velkoobchod a maloobchod
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- Testování, měření, analýzy a kontroly (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2019)

2.2 Představení společnosti

Firma XY se nachází v Jihomoravském kraji v okrese Brno-venkov ve vesnici se základní občanskou vybaveností. Je to relativně mladá, rozvíjející se moderní strojírenská firma. Zabývá se výrobou dílů pro strojírenství a elektrotechniku. Patří mezi malé firmy jak z hlediska počtu zaměstnanců, tak z hlediska obrátu. V současné době je ve firmě zaměstnáváno celkem 29 stálých zaměstnanců a každým rokem se zvyšuje obrát i zisk společnosti.

S ekonomickou krizí mezi lety 2008 – 2014 se firma vypořádala bez větších problémů. V této době se firma zaměřovala spíše na výrobu ve stavebním průmyslu. Přes krizi se

bez problému přenesla díky zakázkám od polských společností. Jednalo se o výrobu součástí pro konstrukce střech. Poté firma opustila výrobu pro stavební průmysl a orientovala se spíše na oblast strojírenství a elektrotechniky, které v současné době zaznamenávají velkou popularitu a rozvoj.

Firma vyrábí vlastní výrobky na základě požadavků zákazníků. Pouze některé speciální služby jsou nakupované – povrchové úpravy, tepelná zpracování a nástrojařské technologie. Společnost se může pochlubit moderním technickým zázemím a profesionálním týmem zkušených zaměstnanců, kteří dbají na naprostou spokojenost zákazníků při realizaci objednávek. Záměrem společnosti je trvalé zlepšování výrobního sortimentu tak, aby plně odpovídali požadavkům zákazníka. Společnost se snaží pružně reagovat na nejnáročnější požadavky svých klientů. Jejím cílem je zajistit potřeby zákazníků a dodat produkt v daném termínu ve vysoké kvalitě a za optimální cenu. (Novotný, 2019)

2.3 Politika společnosti

Vedení firmy stanovilo v návaznosti na svůj záměr politiku organizace pro všechny oblasti aktivit společnosti. Na základě zhodnocení vlivu vnějšího a vnitřního prostředí vychází společnost z následujících záměrů, které by jí měli pomoci v rozvoji a udržitelné konkurenceschopnosti. (Novotný, 2019)

1. Budovat trvale prosperující společnost uspokojující svými produkty zákazníky, vlastníky, management i pracovníky společnosti
2. Dosáhnout nejvyšší možné spokojenosti zákazníků společnosti s kvalitou vyráběných a dodávaných produktů
3. Vedení přijímá závazek k plnění požadavků a k neustálému zvyšování efektivnosti a účinnosti systému managementu a k tomu poskytování nezbytných zdrojů
4. Orientovat se na soustavný průzkum domácího trhu
5. Rozvíjet vztahy vedení společnosti a pracovníků a neustále podporovat odborný růst pracovníků, zlepšovat pracovní prostředí a zlepšovat informovanost pracovníků, zákazníků i veřejnosti v otázkách týkajících se kvality a životního prostředí
6. Ve vztahu k životnímu prostředí dbát na:

- a. Prevenci znečišťování a poškozování životního prostředí
- b. Dodržování legislativy a jiných požadavků týkajících se této oblasti
- c. Povědomí všech pracovníků zabraňovat a předcházet poškozování a znečišťování životního prostředí
- d. Minimalizace odpadů a snižování potřeby zdrojů
- e. Podněcování dodavatelů a obchodních partnerů k ochraně životního prostředí
- f. Odstraňování starých ekologických zátěží
- g. Zavádění nových výrobních postupů a technologií šetrnějších k životnímu prostředí
- h. Efektivnější využívání materiálů, energií apod.
- i. Pravidelné proškolení a výcvik pracovníků a zvyšování úrovně havarijní připravenosti a zvyšování povědomí o bezpečnosti práce

2.4 Zákazníci

Hlavními zákazníky jsou výrobní podniky s hromadnou i velkosériovou výrobou. Velikostí jde zejména o střední a velké společnosti. Zákazníci pocházejí z různých odvětví jako strojírenství, obrábění kovů, chemický průmysl. Dříve velká část výroby patřila do stavebního odvětví, pro které se vyráběly díly na kovové konstrukce nosníků (součásti pro konstrukce střech). Malou část zákazníků tvoří koncový spotřebitelé, pro které se vyrábí kusové objednávky. Jedná se zejména o výrobu plechových dílců.

Firma nemá žádné zahraniční zákazníky. Jelikož se nachází v průmyslově významné oblasti, převážná část zákazníků pochází z blízkého okolí výroby. Velkou výhodou pro tyto odběratele jsou nízké náklady spojené s dopravou a se skladováním výrobků. Velikost zakázek se různí. Největšími odběrateli jsou okolní velké strojírenské firmy, které v rámci kooperace část výroby zadávají naší společnosti.

V současné době výrobní kapacita firmy je plně využívána. Převážná část zákazníků s firmou udržuje dlouhodobou spolupráci, proto se firma aktivně nevěnuje své propagaci. Jedinou formou propagace jsou internetové stránky. Je na nich představena činnost firmy, její působení na trhu, nabídka služeb, používaná technika a kontakty na vedoucí zaměstnance obstarávající obchodní činnost. Noví zákazníci firmu kontaktují sami

zejména na základě dobrých referencích. Přijetí objednávky záleží na zvážení vedoucích zaměstnanců a domluvě podmínek s novými zákazníky.

2.5 Organizační struktura

Firma má aktuálně 29 zaměstnanců. Vzhledem k velikosti podniku se některé pravomoci jednotlivých pozic překrývají a jeden zaměstnanec může obstarávat i více pozic. Grafické znázornění organizační struktury firmy je uveden v práci v příloze č. I.

1. Ekonomické oddělení

Oblast ekonomického oddělení řídí sám jednatel. Účetní a mzdové služby jsou zajišťovány externě dodavatelskou firmou. Finanční náročnost při volbě této varianty je mnohem nižší než zřízení příslušné pracovní pozice ve společnosti s kvalifikovanou pracovní silou a vybavením. Veškeré účetní podklady jsou řádně předávány v čas účetní firmě. Následně společnost dostává výstupy, prostřednictvím kterých může jednatel sledovat ekonomické ukazatele a mít pod kontrolou hospodaření podniku. Jednatel rozhoduje sám na základě vývoje trhu a finanční situace podniku o výši investic.

Do ekonomického oddělení patří také personální práce. Obstarává ji asistentka jednatele a řídí ji jednatel. Asistentka zajišťuje dokumentaci spojenou s tvorbou pracovních poměrů, jedná se zaměstnanci a vyřizuje jejich personální požadavky. Eviduje docházku zaměstnanců, zajišťuje jejich školení a zajišťuje firemní akce. Zásadní rozhodnutí provádí jednatel. Jedná se například o zvyšování mezd, příjem a propouštění zaměstnanců, přearazování na jinou práci, povyšování, udělení odměn a jiné.

Vypracování mezd má na starosti stejná externí firma, která zpracovává společnosti účetnictví. Mezi přínosy tohoto systému patří snížení nákladů na danou oblast, uchování utajovaných informací mimo ostatní zaměstnance firmy a vyšší kontrola dat. Společnost zaznamenává nižší administrativní náročnost, jelikož část povinností k příslušným státním orgánům spojené s provozováním firmy zajišťuje externí zpracovatel. Mezi stinné stránky by se dala zařadit nižší pružnost a duplicita. Firma si musí ve svém informačním systému velkou část dokladů evidovat (zejména ve spojitosti se skladem).

Vzhledem k současné velikosti podniku je i přes některé negativní vlivy zvolený způsob nejlepší volbou.

2. Obchodní oddělení

Velmi významnou částí společnosti je obchodní oddělení. Obstarávají ho 2 zaměstnanci, kteří mají na starost nákup materiálu, kooperaci a podporu prodeje. Řeší požadavky na objednávky, projednávají ceny zakázek a možnosti technologického řešení. Komunikace probíhá zejména telefonicky nebo přes email. Společnost má na zaměstnance v této oblasti vysoké nároky. Při prodeji nabízených produktů klade velký důraz na odborné znalosti. Zaměstnanci musí mít přehled o fungování celého podniku a dobře ovládat výrobní technologie.

Zákazníci se na toto oddělení obrací v případě vzniklých reklamací a zajišťují poradenský servis. Mimo prodej mají zaměstnanci na starost logistiku. Jde o skladování výrobků a materiálu, expedici a zajištění dopravy. Zaměstnanci v obchodním oddělení pro firmu pracují dlouhodobě. Nedochází k časté výměně. Tyto pozice nejsou hodnoceny dle výše prodeje, jak bývá zvykem v mnoha jiných společnostech. Zaměstnanci mají tarifní výši mzdy.

3. Výrobní oddělení

V čele výrobního oddělení stojí výrobní ředitel, který dohlíží na celý výrobní proces. Zodpovídá za kvalitu a technologickou správnost vyrobených zakázek. Firma užívá nejmodernější technologie ve výrobních procesech pro zajištění co největší přesnosti a kvality. Výrobní oddělení se skládá z oblasti výrobní technologie, kontroly a výroby.

Výrobní technologové (4 osoby) sestavují na základě objednávek technologickou dokumentaci a technologické postupy a poskytují podklady k tvorbě cen zakázek obchodnímu oddělení. Pokud firma již technologickou dokumentaci dostane, technologové kontrolují její správnost a proveditelnost, případně ji přizpůsobují daným možnostem firmy.

Kontrolor provádí kontroly při mezioperačních procesech. Zodpovídá za správnost provedení výrobního postupu a dodržení potřebných vlastností a rozměrů daných výrobků. Sleduje kvalitu dodaného materiálu.

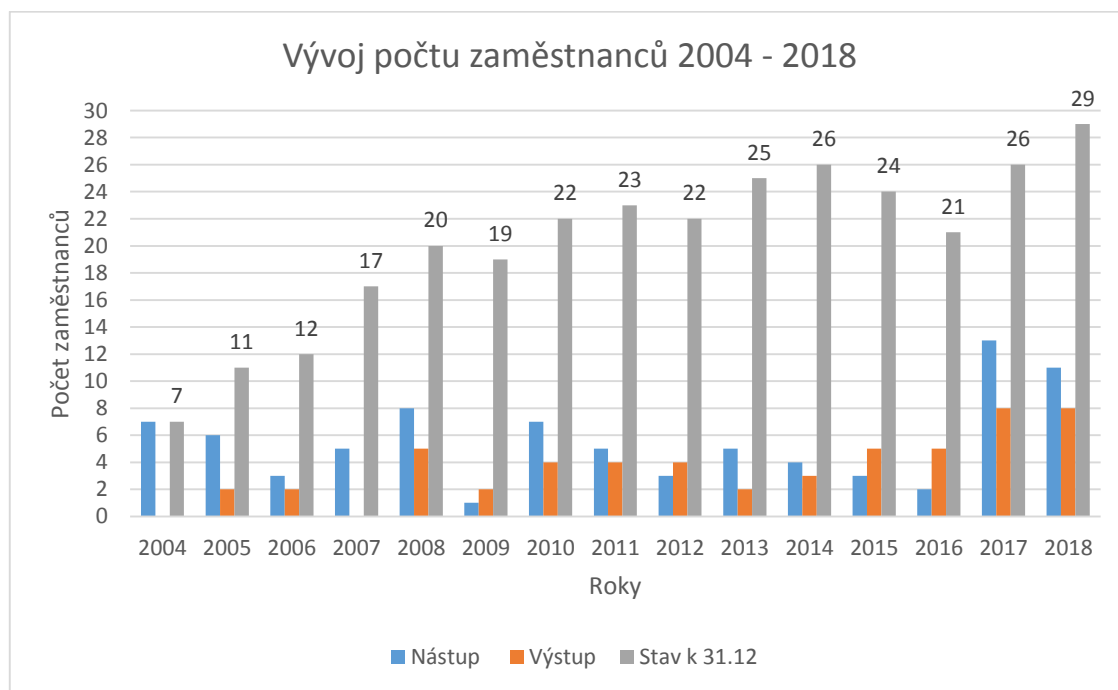
Vedoucí výroby dohlíží na výrobní provoz. Má na starosti úsek CNC strojů, svařování a zámečnickou dílnu. Rozdává pracovní úkoly dělníkům a dohlíží na jejich včasné a správné provedení

4. Management kvality a environmentu

Management kvality a environmentu ve firmě obstarává jeden zaměstnanec. Ve spolupráci s ostatními vedoucími zaměstnanci stanovuje a optimalizuje procesy managementu kvality v celé organizaci. Vytváří interní směrnice a normy kvality a dohlíží na jejich dodržování. Řídí proces rozvoje a udržování systému kvality dle norem ISO a jiných příslušných standardů. Dohlíží na působení firmy v oblasti životního prostředí. Sbírá podklady a vytváří zprávy a reporty pro vedení organizace. Zajišťuje provádění interních auditů. Zajišťuje dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců.

2.6 Vývoj počtu zaměstnanců

Od roku 2004, kdy firma začala fungovat, došlo k pozvolnému nárůstu zaměstnanců. Došlo k rozrůstání firmy. V grafu je zaznamenán vývoj počtu zaměstnanců a to prostřednictvím počtu zaměstnanců přijatých do pracovního poměru a zaměstnanců vystupujících z pracovního poměru v daném roce. Jedná se pouze o hlavní pracovní poměry zaměstnanců. Firma pracovní poměr jako je dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti nabízí minimálně.



Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2004 - 2018

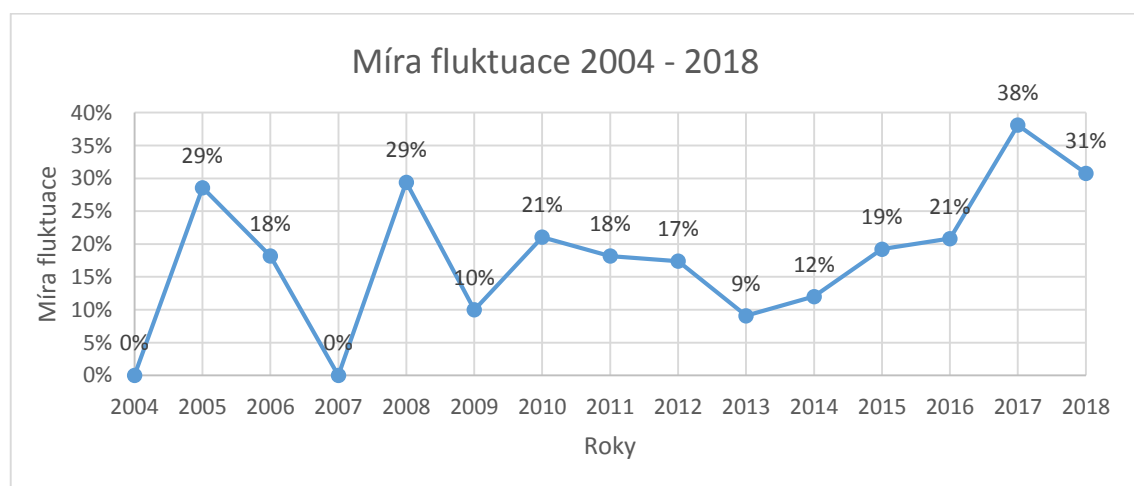
(Zdroj: vlastní zpracování)

V prvním roce bylo ve firmě zaměstnáno 7 zaměstnanců a nikdo nevystoupil. Počet nástupů a výstupů je kolísavý. Nejvíce nastupujících i vystupujících zaměstnanců firma zaznamenala v roce 2017. Nastoupilo 13 osob a vystoupilo 8. Při zohlednění výstupů a nástupů ve firmě právě v prvním roce existence firmy přibýlo nejvíce zaměstnanců. Další větší nárůst zaměstnanců firma zaznamenala v roce 2007 a v roce 2017. K nejvyššímu úbytku došlo v roce 2016, kdy vystupujících zaměstnanců bylo o 3 více než nastupujících. Dle údajů firmy velká část výstupů byla způsobena ukončením pracovních poměrů ve zkušební době a to jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelem.

2.7 Fluktuace

Fluktuace zkoumaná v práci se vztahuje k celému podniku, tedy ke všem zaměstnancům zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Vzhledem k počtu zaměstnanců a jejich pohybu budu míru fluktuace sledovat v ročních časových intervalech. Optimálním stavem pro firmu je udržovat přiměřenou míru fluktuace a to mezi 10 a 20 %. Při vyšších i nižších hodnotách převažují negativní vlivy.

Z grafu jsou patrné velké výkyvy a to mezi roky 2004 – 2009. Jako příčinu takového výkyvu můžeme uvést krátké působení firmy na trhu a nestabilní ekonomickou situaci daného období. Optimálních hodnot firma nabývala mezi roky 2009 – 2016, kdy se míra fluktuace pohybuje v rozmezí 9 % – 21 %. V roce 2017 a 2018 jsou hodnoty velmi vysoké. Velký vliv na tom má současný stav ekonomiky, kdy s nedostatkem pracovní síly se zvyšuje plošně v celé zemi míra fluktuace zaměstnanců. (HR trendy roku, 2018)



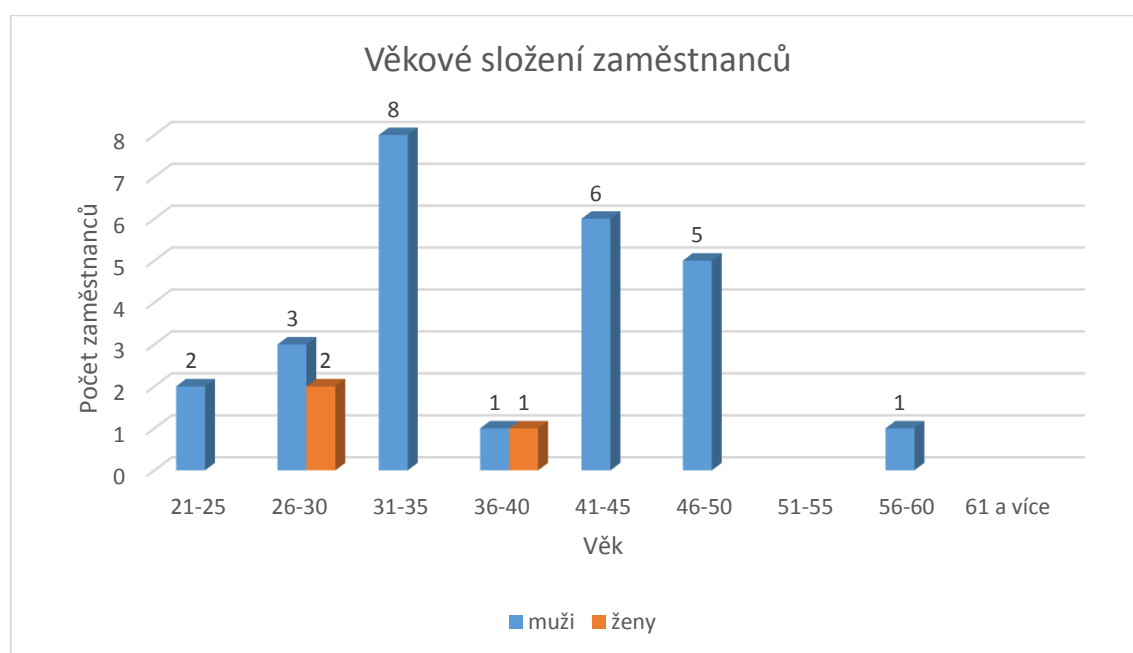
Graf č. 2: Míra fluktuace 2004 - 2018

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.8 Složení zaměstnanců

Z údajů firmy jsem zjistila, že ve firmě pracovalo ke konci roku 2018 celkem 29 zaměstnanců. Jelikož se jedná o strojírenský průmysl, není překvapivé, že mezi zaměstnanci je převaha mužů.

Ve firmě pracují pouze 3 ženy na pozicích technickohospodářských pracovníků. Nepracuje zde nikdo mladší 21 let a starší 60 let. Nejčetnější věková skupina zaměstnanců je v rozmezí 31 – 35 let. Polovina zaměstnanců je mladší 35 let. Věková struktura je vyvážená. Firma může čerpat nové kreativní myšlení od mladých zaměstnanců a zároveň využívat znalostí a zkušeností starších věkově vyzrálých zaměstnanců.

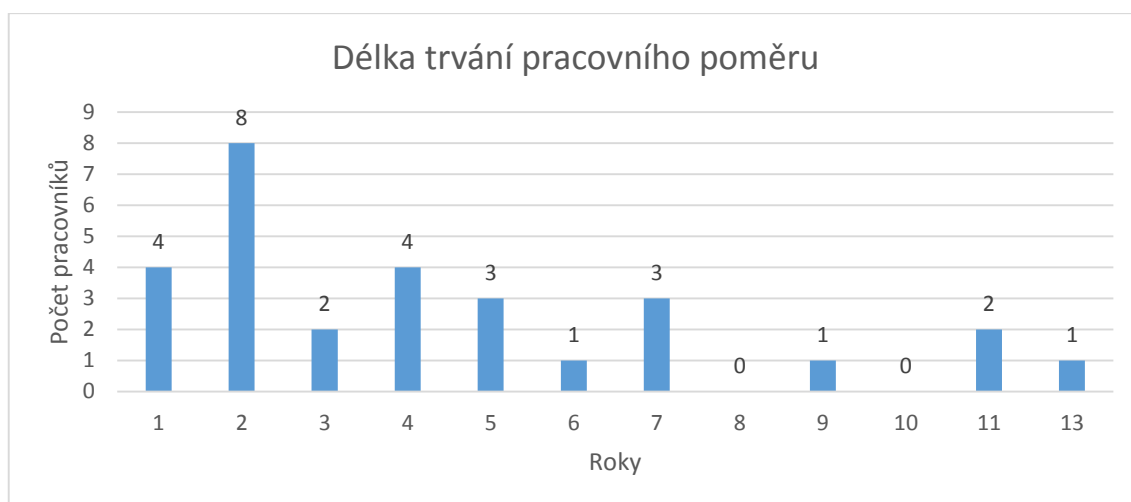


Graf č. 3: Věkové složení zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.9 Délka trvání pracovního poměru

Ve firmě za dobu její existence došlo k výměně velké části zaměstnanců, což dokazuje jak míra fluktuace, tak níže uvedený graf zobrazující délku trvání pracovních poměrů ve firmě. Převážná většina zaměstnanců je ve firmě krátce. Pracuje pro ni méně než 5 let. Nejstarším zaměstnancem firmy je jednatel, který zde byl zaměstnán na plný pracovní úvazek až od roku 2005. Nejčetnější jsou pracovní poměry, které trvají dva roky. Může za to vysoký nárůst zaměstnanců firmy v roce 2017.



Graf č. 4: Délka trvání pracovního poměru

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.10 Vývoj a složení mzdových nákladů

Počet zaměstnanců se ve sledovaném období téměř čtyřnásobil. O produkty firmy je stále větší zájem a firma se tak pomalu rozrůstá a zvyšuje svoji výrobní kapacitu. Mzdové náklady firmy budu sledovat mezi lety 2013 – 2018.

V současné době je ve firmě 29 zaměstnanců a z toho 4 zaměstnanci jsou ve vedoucích pozicích. S růstem počtu zaměstnanců rostou osobní náklady. Náklady za zaměstnance ve firmě tvoří velkou položku. Skládají se z mezd výrobních dělníků, kteří tvoří největší část zaměstnanců. Ve většině případů je to kolem dvou třetin nákladů. Dále jsou tvořeny mzdami THP pracovníků a zaměstnanců na vedoucích pozicích.

V následující tabulce jsou uvedeny celkové náklady na mzdy zaměstnanců v tisících korunách za rok. Jsou vyjádřeny v super hrubé mzdě a jsou rozdělené dle pracovního zařazení zaměstnanců. Super hrubou mzdou tvoří všechny mzdové náklady spojené s prací zaměstnance. Jedná se o hrubou mzdu tvořenou všemi mzdovými položkami navýšenou o povinné zdravotní a sociální odvody organizace za zaměstnance v celkové výši 34 % z hrubé mzdy. Náklady na mzdy během jednotlivých let rostou, což je podpořeno vývojem trhu práce a zvyšováním minimální mzdy. Firma si potřebuje udržet své zaměstnance. Jelikož konkurence v okolí je vysoká a musí tomu přizpůsobovat ohodnocení práce svých zaměstnanců.

Tabulka č. 1: Vývoj mzdových nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Počet osob	Náklady	Počet osob	Náklady	Počet osob	Náklady	Počet osob	Náklady	Počet osob	Náklady	Počet osob	Náklady
Výrobní dělníci	18	5 499	19	5 789	19	5 654	15	6 030	17	6 830	19	9 677
THP	4	1 350	4	1 285	3	1 206	3	1 350	5	2 251	6	2 763
Vedoucí pracovníci	3	1 447	3	1 568	2	1 093	3	1 610	4	2 573	4	2 420
Celkem	25	8 296	26	8 642	24	7 953	21	8 990	26	11 654	29	14 860
Náklady osoba/rok		332		332		331		428		448		512

Strmý nárůst nákladů firma zaznamenala zejména od roku 2015. Pro lepší přehlednost nárůstu jsou v tabulce uvedeny mzdové náklady na jednu osobu za rok. Ve sledovaném období se do roku 2015 náklady na zaměstnance pohybovaly okolo 332 tisíc za rok. V roce 2016 byl za sledované období zaznamenán nejvyšší nárůst nákladů a to o 97 tisíc korun na osobu. Další vysoký nárůst vznikl mezi roky 2017 a 2018. Náklady na mzdy zde vzrostly o 64 tisíc korun na osobu.

Nárůst nákladů nemusí znamenat růst mezd zaměstnanců. Pro zjištění, zda skutečně mzdy vzrostly, je nutné podrobněji prozkoumat jednotlivé položky mzdových nákladů ve sledovaném období.

2.10.1 Složení mzdových nákladů

Jak již bylo uvedeno, k zjištění nárůstu mezd je třeba blíže pozorovat jednotlivé položky, za kterých se mzdy skládají. V tabulce níže jsou uvedeny všechny mzdové položky zaměstnanců vyjádřené v tisících za rok.

Tabulka č. 2: Složení mzdových nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Základní mzda	2458	45%	2909	51%	2415	46%	2848	48%	3846	50%	5198	53%
Osobní příplatek	734	13%	627	11%	735	14%	593	10%	615	8%	883	9%
Mimořádné odměny	230	4%	228	4%	420	8%	475	8%	154	2%	392	4%
Dovolená	456	8%	519	9%	525	10%	539	9%	549	7%	613	6%
Příplatky za práci ve svátek	383	7%	57	1%	315	6%	178	3%	461	6%	392	4%
Příplatky za práci o víkendu	110	2%	114	2%	105	2%	309	5%	246	3%	392	4%
Příplatky za práci přesčas	219	4%	456	8%	315	6%	534	9%	854	11%	981	10%
Příplatky za práci v noci	438	8%	456	8%	173	3%	178	3%	477	6%	687	7%
Náhrady za nemoc	164	3%	228	4%	105	2%	119	2%	77	1%	98	1%
Placené překážky	283	5%	109	2%	142	3%	161	3%	412	5%	172	2%
Celkem	5475	100 %	5704	100 %	5249	100 %	5933	100 %	7692	100 %	9808	100 %

Nejvyšší podíl na mzdě zaměstnanců má složka základní mzdy. Tato položka tvoří z celkové mzdy zaměstnanců zhruba kolem 50 %. Nejnižší byla v roce 2013 a tvořila celkem 45 % z celkové mzdy. Nejvyšších hodnot naopak dosahuje v roce 2018 a tvoří 53 % z celkové mzdy. Její poměr se pomalu zvyšuje. Osobní příplatky zaměstnanců se pohybují ve sledovaném období mezi 9 - 14 %. Výše osobních příplatků ve firmě záleží na tom, jak zaměstnanci svoji práci vykonávají. Její výše má zaměstnance motivovat k lepším výkonům a je vyplácena každý měsíc.

Mimořádné odměny mají podobný motivační charakter jako osobní příplatky. Ve sledovaném období tvořily mezi 4 – 8 % z celkové částky. Nejvyšší byly v letech 2015 a 2016. Jsou vypláceny, pokud firma dosahuje předem stanovených hodnot, případně pokud mají zaměstnanci nějaké mimořádné zásluhy.

Za dobu čerpání dovolené zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného hodinového výdělku za příslušný počet hodin plánované směny, při níž byla dovolená čerpána. Nejmenší náklady na dovolenou byly v roce 2018 a to 7 %. Mohlo to být způsobeno nástupem velkého počtu zaměstnanců v průběhu roků a nároky na dovolenou jim byly kráceny. Dalším možným důvodem je velké množství zakázek a nižší čerpání dovolené zaměstnanci.

Příplatky za práci ve svátek se pohybují v rozmezí 1 – 7 % ze mzdových nákladů. Nejnížší byly v roce 2014 a nejvyšší v roce 2013. Firma se snaží o to, aby zaměstnanci ve svátky mohli být doma, případně se domlouvá s nimi spíše na náhradním volnu.

Příplatky za práci přes čas kolísavě ve sledovaném období zvětšují svůj podíl na mzdových položkách. Je to způsobeno tím, že firma ekonomicky prosperuje. Roste množství zakázek, které je nutno vyrobit v daných termínech a zaměstnanci to musí stihnout na úkor práce přes čas.

Náhrady za nemoc dosahují od roku 2015 velmi nízkých hodnot. V budoucnu však náklady určitě porostou, jelikož od 1. 7. 2019 bude zaměstnanci v pracovní neschopnosti proplacena náhrada mzdy i za první 3 pracovní dny. Do této doby byly první 3 pracovní dny v případě pracovní neschopnosti nepropláceny. (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019)

Placené překážky zaměstnanci ve firmě využívají v malé míře. Mohou je užít v případě návštěvy lékaře, úmrtí v rodině či jiných závažných situací, kdy nemohou být v práci. Zaměstnavatel jim jejich nepřítomnost omluví a za dobu nepřítomnosti dostanou náhrady mzdy ve výši průměrného hodinového výdělku za počet neodpracovaných hodin. Musí však důvody být v souladu s vnitřními směnicemi firmy a se zákoníkem práce.

Po prozkoumání jednotlivých položek mezd je vidět, že mzdy zaměstnanců opravdu vzrostly. Pro lepší znázornění je níže uveden přehled nárůstu mezd v korunách.

Tabulka č. 3: Nárůst mezd

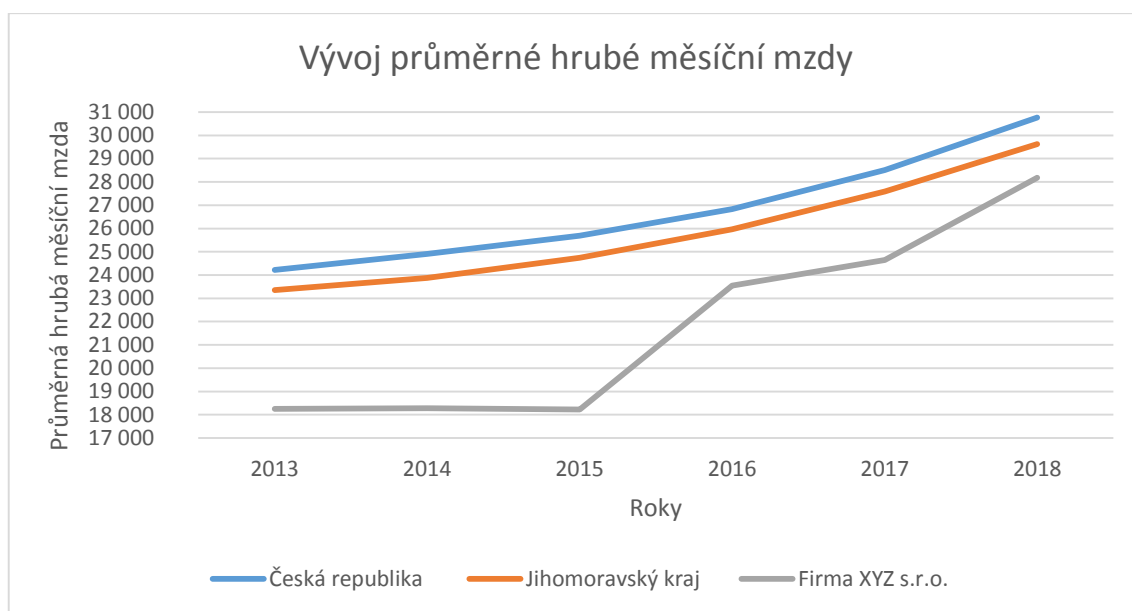
(Zdroj: vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Super hrubá mzda	8 296 123	8 642 342	7 953 421	8 990 039	11 654 236	14 860 239
Zdravotní pojistné organizace	746 651	777 811	715 808	809 104	1 048 881	1 337 422
Sociální pojistné organizace	2 074 031	2 160 586	1 988 355	2 247 510	2 913 559	3 715 060
Celkem	5 475 441	5 703 946	5 249 258	5 933 426	7 691 796	9 807 758
Počet zaměstnanců	25	26	24	21	26	29
Průměrná hrubá mzda zaměstnanců	18 251	18 282	18 227	23 545	24 653	28 183
Meziroční změna hrubé mzdy		100,17%	99,70%	129,18%	104,71%	114,32%

V roce 2013 byla průměrná hrubá mzda zaměstnance 18 251 Kč. V roce 2018 průměrná hrubá mzda zaměstnance za měsíc činila 28 183 Kč. Během 6 let tedy hrubá mzda ve firmě vzrostla o 9 932 Kč. Meziročně hrubá mzda roste kromě roku 2015, kdy poklesla o necelé 3 setiny procenta. Nejvyšší meziroční nárůst byl v roce 2016, kdy hrubá mzda vzrostla oproti roku 2015 o 29 %.

2.10.2 Srovnání vývoje průměrné hrubé mzdy

Pro srovnání jsem použila data ze stránek Českého statistického úřadu. Jedná se o údaje průměrné měsíční mzdy přepočtené na průměrný evidenční počet fyzicky zaměstnaných osob v Jihomoravském kraji a v celé České republice.



Graf č. 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2018)

Z grafu je patrné, že průměrná hrubá mzda v Česku nepřetržitě roste. Hlavní zásluhu má dobrý vývoj ekonomiky a tlak na růst mezd v důsledku nedostatku lidí na trhu práce. Vývoj průměrné mzdy Jihomoravského kraje je podobný jako v celé České republice. Nabývá však nižších hodnot. Rozdíl se pohybuje v rozmezí 862 – 1141 Kč.

Průběh vývoje hrubé měsíční mzdy se ve sledované společnosti liší. První 3 roky sledovaného období byla průměrná mzda ve firmě konstantní. Prudký nárůst nastal mezi roky 2015 a 2016 a to o 5 318 Kč. Další roky průměrná hrubá mzda rostla pomalejším tempem. V roce 2018 se nejbližší přiblížila k průměrné hrubé mzdě Jihomoravského kraje. Rozdíl činil 1 444 Kč.

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy ve firmě je pro zaměstnance příznivý. V posledních 3 letech došlo k velkému nárůstu a firma je schopna konkurovat ostatním zaměstnavatelům ve svém kraji.

2.11 Současný systém motivace a odměňování ve společnosti

Péči o zaměstnance má na starosti ekonomické oddělení. Společnost má stanoveny vnitřní směrnice pro odměňování zaměstnanců, které se řídí zákoníkem práce. V následující části jsou popsány jednotlivé prostředky, kterými firma odměňuje a motivuje své zaměstnance.

Mzda zaměstnanců

Mzda všech zaměstnanců se skládá ze základní měsíční mzdy a z pohyblivé složky. Pohyblivá složka mzdy je nenároková, může být zaměstnavatelem přiznána na základě pracovních a ekonomických výsledků. Tato pohyblivá část mzdy je vyplácena v závislosti na ekonomických výsledcích zaměstnavatele a může být snížena nebo zcela odebrána v případě, že zaměstnavatel neplní ekonomické ukazatele stanovené v rozpočtu, jako jsou např. tržby za prodané zboží, náklady, zisk, obrátka zásob nebo celková výše pohledávek. Pohyblivá část mzdy není rovněž vyplácena v případě, že zaměstnanec neplní pracovní povinnosti nebo nedosahuje požadovaných pracovních výsledků. Konečné rozhodnutí, zda pohyblivá část mzdy má být nebo nemá být vyplacena nebo její výše snížena a pohyblivá část mzdy vyplacena jen částečně, je oprávněn vydat jednatel zaměstnavatele.

Dovolená

Zaměstnanci mají nárok na 20 dnů dovolené za rok. Pokud zaměstnanec nastoupí v průběhu roku do pracovního poměru, dovolená je mu příslušně krácena. Firma je v rámci čerpání dovolené velmi benevolentní. Zaměstnanci si mohou dovolenou čerpat dle svého uvážení, musí však předložit žádost v podobě dovolenky nadřízenému ke schválení. Celozávodní dovolená je ve firmě stanovena většinou na dny mezi Vánocemi a Novým rokem. Pokud zaměstnanci nezbyde dostatek dovolené na celozávodní volno, může si v daném měsíci nadpracovat potřebné hodiny nebo požádat zaměstnavatele o neplacené volno.

Příplatky

Práce přesčas

Firma se řádně řídí zákonem. Za práci přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. Zaměstnavatel se místo příplatku může se zaměstnancem domluvit na náhradním volnu. Zákonem je stanoven limit pro nařízené práce přesčas v kalendářním roce na 150 hodin. Firma přesčasy svým zaměstnancům nařizuje výjimečně. Snahou firmy, pokud to situace dovoluje, je poskytovat zaměstnancům náhradní volno jako kompenzaci za práci přesčas.

Práce ve svátek

Za dobu práce ve svátek je zaměstnanci poskytováno náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek placené průměrným výdělkem. Pokud si zaměstnanec nemůže vybrat náhradní volno, je mu poskytnut příplatek ve výši průměrného výdělku a to 100 %.

Práce v sobotu a v neděli

Práce v sobotu a neděli je ve firmě užívána výjimečně. Pracovní doba všech zaměstnanců je rozložena rovnoměrně od pondělí do pátku. Pokud k této výjimečné situaci dojde, zaměstnanci dostávají příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za odpracovanou dobu.

Práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Ve firmě se příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí dává zaměstnancům ve výrobním úseku svařování. Zde zaměstnanci dostávají příplatek ve výši 5 % minimální mzdy za měsíc. Pro rok 2018 to byla částka 610 Kč za měsíc. V roce 2019 došlo k nárůstu minimální mzdy a částka příplatku se zvedla na 668 Kč za měsíc. Příplatek je nárokovou složkou platu a je sjednán v pracovní smlouvě zaměstnanců při nástupu.

Příplatek za práci v noci

Vzhledem k rozvržení pracovní doby zaměstnancům náleží příplatek za práci v noci. Zaměstnancům ve výrobě v dvousměnném pracovním provozu při odpolední směně pracovní doba končí v 22:30. Zaměstnanci mají nárok na příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku za dobu odpracovanou mezi 22:00 – 6:00.

Pracovní doba

Pracovní doba zaměstnanců se liší dle jejich pracovních pozic. Docházka zaměstnanců je evidována elektronicky prostřednictvím čipů, které každý zaměstnanec dostane. Výstupy z elektronické evidence docházky jsou kontrolovány a následně s příslušnými podklady předávány k vypracování mezd.

a) Administrativní pracovníci

Administrativní pracovníci mají stanovenou pružnou pracovní dobu. Musí odpracovat daný počet hodin v pracovním fondu určen pro aktuální měsíc. Zaměstnanci pracují na plný úvazek.

Pružná pracovní doba administrativních pracovníků se dělí na:

- Povinnou část: 9:00 – 14:00
- Volitelná část: 6:00 – 9:00 a od 14:00 do 21:00

b) Pracovníci ve výrobě

Zaměstnanci ve výrobě pracují v jednosměnném a dvousměnném provozu v závislosti na pracovní pozici. Ranní směna začíná v 6:00 a končí v 14:30. Odpolední směna začíná v 14:30 a končí v 22:30. Přestávku ve výši 30 minut zaměstnanci nemají pevně stanovenou a mohou si ji čerpat během pracovní doby dle vlastního uvážení.

Stravování zaměstnanců

Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům stravování. Obědy jsou zaměstnancům dodávány ze závodní jídelny z blízkého okolí. Zaměstnanci si dopředu vybírají z pěti variant jídel. Cenu obědů hradí celou zaměstnavatel. V současné době zaměstnavatel zvažuje do budoucna možnost stravenek místo zajišťovaných obědů.

Kariérní postup

Firma při přijímání zaměstnanců nehledí na jejich vzdělání, ale na zkušenosti, znalosti a jejich zručnost. Firma nemá vypracován pro zaměstnance plán kariérního růstu. Záleží pouze na jejich schopnostech, zájmu a nadšení pro práci. Vzhledem k velikosti firmy není možnost velkého kariérního růstu, proto je nutné, aby se firma soustředila na osobní rozvoj zaměstnanců. Firma umožňuje kariérní růst zejména výrobním dělníkům. Klade velký důraz na to, aby vedoucí pracovníci měli velký přehled o výrobní oblasti. Velká část současných vedoucích pracovníků prošla pozicí výrobních dělníků a následně po nabrání praktických znalostí a zkušeností došlo k jejich kariérnímu postupu.

Motivační a hodnotící pohovor

Hodnotící pohovory se zaměstnanci probíhají ve firmě neformálně. Zaměstnanci jsou svými nadřízenými hodnoceni každý měsíc a odráží se to ve finanční podobě, formou pohyblivé složky mzdy. Zaměstnanci jsou při plnění úkolů obeznamováni s tím, do jaké míry plní stanovené normy a dosahují dané kvality odváděné práce.

Motivační pohovory jsou se zaměstnanci prováděny neformálně a nepravidelně. Nadřízení se snaží podřízené chválit a motivovat je k lepším pracovním výkonům každý den. Zajímají se o své zaměstnance. Když mají špatný den, snaží se je podpořit. Rozebírají se zaměstnanci náročné úkoly a hodnotí s nimi jejich úspěšnost i nedostatky.

Zdravotní péče

Každý nový zaměstnanec musí podstoupit před nástupem do firmy vstupní prohlídku u lékaře, zda je zdravotně způsobilý vykonávat danou pracovní pozici. Firma má svého závodního lékaře v blízkém okolí, ke kterému musí chodit zaměstnanci na pravidelné prohlídky určené Krajskou hygienickou stanicí na základě kategorizace prací.

V rámci zdravotní péče zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům placené volno na návštěvy lékaře. Pokud se jedná o návštěvu lékaře v Brně nebo v delší vzdálenosti, má zaměstnanec omluvený v práci celý den. Pokud se jedná o návštěvu lékaře v blízkém okolí, jsou zaměstnanci omluveni 4 hodiny. Zaměstnanci musí doložit svou nepřítomnost potvrzením od lékaře.

Poskytování pracovních oděvů

Osobní ochranné pracovní prostředky dále uváděné pod zkratkou OOPP slouží pro ochranu zdraví osob a před riziky možného poškození zdraví, které jim hrozí při výkonu více či méně nebezpečné pracovní činnosti. OOPP jsou důležitou a v mnoha případech nepostradatelnou součástí pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Firma plně hradí všechny potřebné OOPP a vede jejich evidenci. Mezi hlavní OPP pro danou firmu patří: pracovní rukavice, pracovní oděvy, montérky, pracovní obuv, ochranné brýle a přilby, sluchátka, apod. Zaměstnanci si hromadně objednávají OOPP dle předpisu pro jejich pracovní pozice tak, aby odpovídaly jejich velikosti a zdravotním požadavkům. Evidence zahrnuje orientační dobu životnosti, počet kusů OOPP a údaje o uživatelích. OOPP musí odpovídat podmínkám pracoviště, charakteristice pracovní činnosti a rizikům. (OOPP poskytování směrnice evidenční listy práva a povinnosti, 2016)

Školení a vzdělání zaměstnanců

Firma zaměstnancům nenabízí pravidelné školení nad rámec jejich pracovních schopností. Školení jsou zaměstnancům placena v případě, že je potřebují pro výkon své

pracovní pozice nebo v případě, kdy je školení vyžadováno standardy a legislativou. V poslední době se jednalo například o školení v rámci práce interního auditora, obsluhy CNC strojů, školení pro řidiče, školení v rámci BOZP, školení svářečů a jiné.

Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

Pracovní prostředí ve firmě je rodinného charakteru. Všichni zaměstnanci se znají. Firma často pořádá různé akce k utužení kolektivu. Pravidelně je pořádán firemní večírek. Firma své zaměstnance podporuje i v jejich osobním životě, kdy k důležitým životním událostem dostávají zaměstnanci například věcné dary jako pozornost.

2.12 Výzkum

K úpravě motivačního systému společnosti je třeba zjistit současný postoj zaměstnanců. Zaměstnanci na různých pozicích mají různé potřeby, proto je třeba zjistit jejich postoje a názory na současný systém motivace a odměňování ve společnosti a rozpoznat nejefektivnější motivační faktory.

Výzkum ve firmě bude proveden dvěma způsoby. V první řadě provedu kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Po vyhodnocení získaných informací provedu následně kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovoru s vybranými pracovníky. Rozhovory mi pomůžou rozšířit pohled na zkoumanou problematiku. Závěrem bude vytvoření návrhů změn motivačního a odměňovacího systému na základě výsledků výzkumu.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo anonymní a dobrovolné. V úvodu dotazníku byl představen účel prováděného výzkumu. Dotazníky byly zaměstnancům předány v tištěné podobě. Celkem obsahují 21 otevřených i uzavřených otázek. Otázky v dotazníku se týkají následujících oblastí:

1. Osobní informace o zaměstnanci
2. Motivace v pracovním procesu
3. Spokojenost v pracovním procesu
4. Priority zaměstnanců

Z uzavřených otázek bylo možné vybrat jednu nebo více možností. Mezi otázkami byla uvedena možnost hodnotit spokojenost a důležitost jistých oblastí prostřednictvím pěti stupňové škály. Poslední otázka byla doplňková. Respondenti v ní mohli uvést své návrhy, připomínky a jiné sdělení ke zlepšení současnému systému odměňování a motivace ve společnosti.

Před provedením dotazníkového šetření bylo provedeno zkušební vyplnění dotazníků třemi respondenty pro zajištění srozumitelnosti otázek. Časová náročnost vyplnění byla 5 minut a na základě připomínek zkušebních respondentů byly některé otázky upraveny. Následně připravené dotazníky byly předány ve firmě asistence, která zaměstnance s prováděným dotazníkovým šetřením obeznámila při obědové pauze. V jídelně pak následně byl připraven box, kam zaměstnanci mohli vhazovat vyplněné dotazníky. Sběr dat probíhal v březnu roku 2019. Následovalo vyhodnocení a vytvoření podkladů pro kvalitativní výzkum. Dotazník použit ke kvantitativnímu výzkumu je přiložen v práci v příloze č. II.

2.12.1 Osobní údaje o respondentech

Jelikož bylo dotazníkové šetření anonymní, provedu identifikaci respondentů pomocí otázek zaměřených na oblast osobních údajů. K datu konání dotazníkového šetření ve firmě bylo zaměstnáno celkem 29 zaměstnanců. Dotazníků bylo vyplněno celkem 24. Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 83 % zaměstnanců.

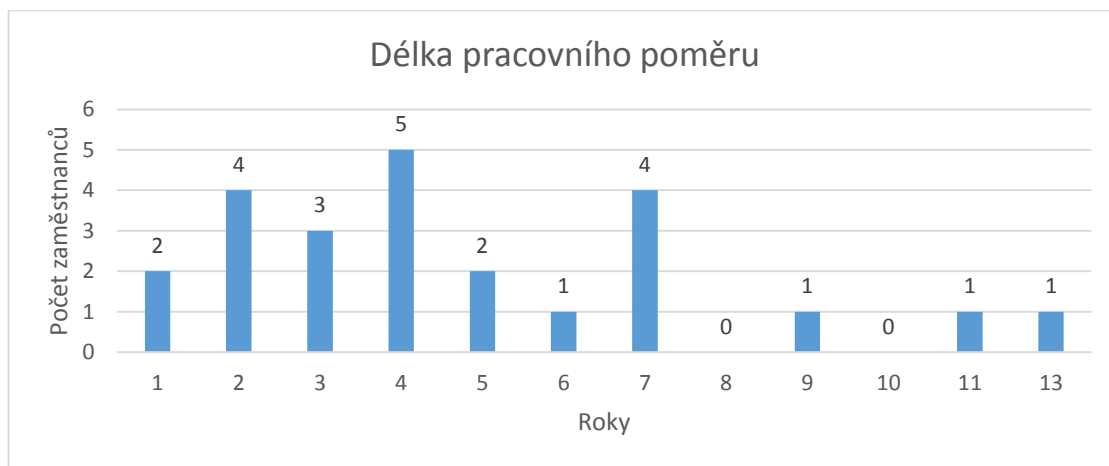
Na dotazníkovém šetření se zapojilo nejvíce zaměstnanců ve věku 31 – 35 let. Bylo jich celkem 30 % ze všech respondentů. Více než polovina respondentů byla mladší 35 let. Na dotazník neodpověděl nikdo starší 55 let a nikdo mladší 21 let.



Graf č. 6: Věkové složení respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Převážná většina dotazových ve firmě pracuje méně než 5 let, což je celkem krátká doba vzhledem k délce existence firmy. Déle než 5 let pro firmu pracuje pouze 8 respondentů. Z toho vyplývá při zohlednění fluktuace zaměstnanců ve firmě, že je třeba zvýšit loajalitu zaměstnanců ke svému zaměstnavateli a přispět tak k větší stabilitě v personální oblasti.



Graf č. 7: Délka pracovního poměru respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Účast na dotazníkovém šetření byla relativně vysoká. Zúčastnilo se celkem 83 % zaměstnanců. Z toho bylo 75 % zaměstnanců z oblasti vedoucích pracovníků, 83 % administrativních pracovníků. Nejvyšší zastoupení a zároveň procento účasti měli pracovníci ve výrobě, kterých je ve firmě nejvíce.

Tabulka č. 4: Srovnání struktury zaměstnanců s respondenty dle pracovní pozice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Skutečný stav	Respondenti	
Vedoucí pracovník	4	3	75%
THP pracovník	6	5	83%
Pracovník ve výrobě	19	16	84%
Celkem	29	24	83%

Následující otázka dotazníku je zaměřena na vzdělání zaměstnanců. Firma si tedy nevede statistiky zaměstnanců podle výše vzdělání. Pro firmu není dosažené vzdělání jejich pracovníků podstatné. Firma klade zejména důraz na praktické schopnosti a znalosti zaměstnanců, jejich přístup a svědomitost.

Pro lepší přehlednost jsem srovnala výsledky stupně vzdělání na různých pracovních pozicích. Ve firmě pracují pouze dva vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci a to na pozici THP a vedoucí pracovník. Nejvíce je ve firmě zaměstnanců se středním odborným vzděláním bez maturity a to zejména na pozicích výrobních dělníků. Druhou nejčetnější skupinou jsou zaměstnanci se středním odborným vzděláním zakončeným maturitou. Jejich zastoupení najdeme ve všech pracovních pozicích. Ve firmě jsou také zaměstnanci se základním vzděláním a to na pozicích výrobních dělníků.

Výsledek je očekávatelný. Jelikož se jedná o výrobní firmu, převažuje praktické užití znalostí. Vyšší pracovní pozice zastávají zaměstnanci s vyšším vzděláním.

Tabulka č. 5: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání a pracovní pozice

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Vedoucí pracovník	THP	Pracovníci ve výrobě	Celkem
Základní	0	0	4	4
Střední odborné učiliště bez maturity	0	1	8	9
Střední vzdělání s maturitou	2	2	4	8
Vyšší odborné vzdělání	0	1	0	1
Vysokoškolské vzdělání	1	1	0	2

2.12.2 Motivace v pracovním procesu

V následující oblasti dotazníku jsem se zaměřila na zjišťování motivace zaměstnanců v pracovním procesu. Zajímalo mě, jak vnímají stávající motivaci a které oblasti je spíše demotivují. Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců s motivací jejich nadřízených pracovníků jsme sledovala míru jejich spokojenost v závislosti na jejich pracovním postavení.

Nadřízení zaměstnanci se cítí být motivováni, jejich odpovědi jsou spíše kladné. U THP pracovníků převažuje spíše pozitivní vnímání motivace ze strany nadřízeného, ale vyskytli se dva respondenti, co jej vnímají negativně. Nejhuře dopadl výsledek u pracovníků ve výrobě. Ty hodnotí motivaci ze strany nadřízeného spíše negativně. Je třeba zjistit proč tomu tak je a co konkrétně pracovníkům ve výrobě vadí.

Tabulka č. 6: Motivace ze strany nadřízeného

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Vedoucí pracovníci	1	2	0	0
THP	1	3	1	1
Pracovníci ve výrobě	1	3	6	5
Celkem	3	8	7	6

Při zjišťování předmětu nespokojení ve firmě, nejvíce zaměstnanců uvedlo nespokojenost s výší odměny za práci a to převážně pracovníci ve výrobě. Dalším bodem nespokojenosti zaměstnanců je chování vedoucího pracovníka a vztahy s vedoucím pracovníkem. Tuto oblast hodnotí jako negativní zejména pracovníci ve výrobě a jeden THP pracovník.

Při možnosti doplnění jiné varianty bylo zmíněno pouze dojíždění. V této volné možnosti se shodlo 5 respondenti.

Tabulka č. 7: Oblast nespokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Vedoucí pracovníci	THP	Pracovníci ve výrobě	Celkem
Výše odměny za práci	1	1	9	11
Chování vedoucího	0	1	4	5
Prostředí na pracovišti	1	2	1	4
Vztahy s vedoucím	0	1	4	5

Náplň práce	1	0	1	2
Jiné: dojíždění	1	2	2	5

V následující otázce jsem zjišťovala, které faktory dle preference respondentů by měly být rozhodující ve stanovení výše mzdy. Zaměstnanci měli seřadit dané možnosti číslicí 1 až 5 od nejpreferovanější k nejméně preferované možnosti.

Výsledky jsem zapsala do tabulky a pro porovnání výsledků jsem u hodnocených faktorů vypočítala aritmetický průměr. Z výsledků je patrné že zaměstnanci považují jako rozhodující faktory pro své hodnocení kvalitu a množství vykonané práce. Dalším podstatným faktorem by měla dle respondentů být fyzická zátěž při práci. Nejméně podstatnou oblastí dle respondentů byla psychická zátěž. Značný vliv na dané hodnocení má početní převaha pracovníků ve výrobě.

Tabulka č. 8: Preference faktorů mzdy

(Zdroj: vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	Průměr
Množství a kvalita práce	8	6	4	3	3	2,5
Kvalifikace	3	3	7	7	4	3,3
Délka odpracovaných let	5	3	4	4	8	3,3
Psychická zátěž	3	4	4	7	6	3,4
Fyzická zátěž	5	8	5	3	3	2,6

Při další otázce zaměstnanci měli známkovat v rozmezí známek 1 - 5 spokojenost s danými oblastmi pracovního prostředí. Nejlepší hodnotou byla známka 1 a naopak nejhorší hodnotou byla známka 5. Výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce. Zde jsem výsledky nerozdělovala dle jednotlivých pracovních pozic, jelikož jsem neshledala žádné velké rozdíly.

Zaměstnanci známkovali oblasti mírně. Nejčastější známka byla 2 a 3. Nejméně krát užili respondenti známku 5. K lepší přehlednosti výsledků jsem pro jednotlivé hodnocené oblasti vypočítala aritmetické průměry. Nejlépe dopadla pracovní doba. Dotazovaní jsou s rozvržením pracovní doby spokojeni. Nikdo ji nehodnotil horší známkou než 2. Dále pozitivní hodnocení dostaly vztahy se spolupracovníky a stabilita zaměstnání. S peněžním ohodnocením jsou zaměstnanci spokojeni průměrně. Negativně byly

hodnoceny vztahy s nadřízenými a možnost dalšího rozvoje. Nejhuře dopadlo hodnocení poskytovaných benefitů. Tuto oblast respondenti zvolili jako nejslabší.

Tabulka č. 9: Spokojenost respondentů ve vybraných oblastech

(Zdroj: vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	Průměr
Peněžní ohodnocení	2	3	14	4	1	3,0
Náplň práce	1	17	4	2	0	2,3
Pracovní podmínky	2	14	2	3	3	2,6
Možnost dalšího rozvoje	0	4	10	5	5	3,5
Vztahy s nadřízenými	0	4	9	8	2	3,2
Vztahy se spolupracovníky	8	14	0	2	0	1,8
Pracovní doba	12	12	0	0	0	1,5
Stabilita zaměstnání	9	10	5	0	0	1,8
Zpětná vazba od nadřízeného	1	4	10	9	0	3,1
Poskytované benefity	1	2	3	12	6	3,8

2.12.3 Spokojenost v pracovním procesu

V předposlední části dotazníkového šetření jsem se zaměřila na pracovní proces. Zde mě zajímalo, jak jsou zaměstnanci k firmě loajální.

Každý pracovník by měl znát všechny složky, ze kterých se skládá jeho mzda. Pomůže to k zamezení nejasností v hodnocení výkonnosti zaměstnance a k jeho lepší motivaci. Následující graf znázorňuje, zda jsou respondenti seznámeni se všemi složkami jejich mzdy. Celkem 20 zaměstnanců uvedlo znalost složek mzdy. Malá část a to 4 dotazovaní uvedli, že s nimi nejsou obeznámeni.



Graf č. 8: Znalost složek mzdy pracovníka

(Zdroj: vlastní zpracování)

Spokojenost se systémem odměňování jak uvádí následující tabulka je u zaměstnanců nižší. 8 respondentů uvedlo, že je spíše nespokojeno se systémem odměňování. 7 respondentů je spíše spokojeno, 5 respondentů je rozhodně spokojeno a 4 respondenti jsou rozhodně nespokojeni.

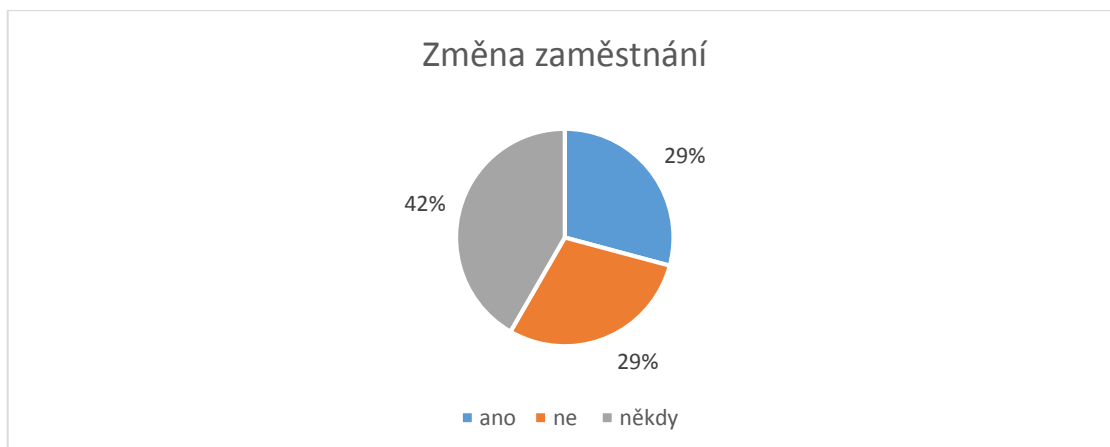
Při srovnání s pracovními pozicemi lze konstatovat nejvyšší nespokojenost u pracovníků ve výrobě. Nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci THP a to 3 z 5 respondentů jsou absolutně spokojeni. U vedoucích pracovníků převažuje spíše pozitivní vnímání systému odměňování

Tabulka č. 10: Spokojenost se systémem odměňování zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Vedoucí pracovníci	1	1	1	0
THP	3	1	1	0
Pracovníci ve výrobě	2	4	6	4
Celkem	6	6	8	4

Dále mě zajímalo, zda v poslední době zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání. Velká část respondentů někdy pomyslela na změnu zaměstnání. Vůbec o ní neuvažuje 7 respondentů. Jako nejčastější důvody respondenti uváděli chybějící motivaci, přístup nadřízeného a osobní důvody.

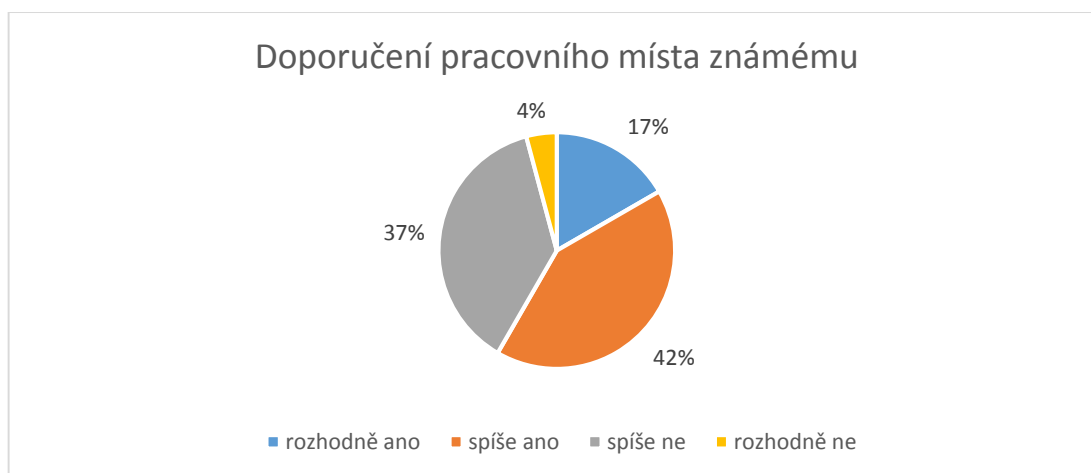


Graf č. 9: Úvaha o změně zaměstnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro firmu je důležité jak ho vnímají jeho zaměstnanci. Proto jsem se zajímala, zda by respondenti doporučili svému známému svého zaměstnavatele.

Získané výsledky nemluví zcela jednoznačně. Názory jsou rozporuplné. Při srovnání odpovědí celkem 59 % respondentů by práci v jejich firmě známému doporučilo a 41 % by naopak práci nedoporučovalo.

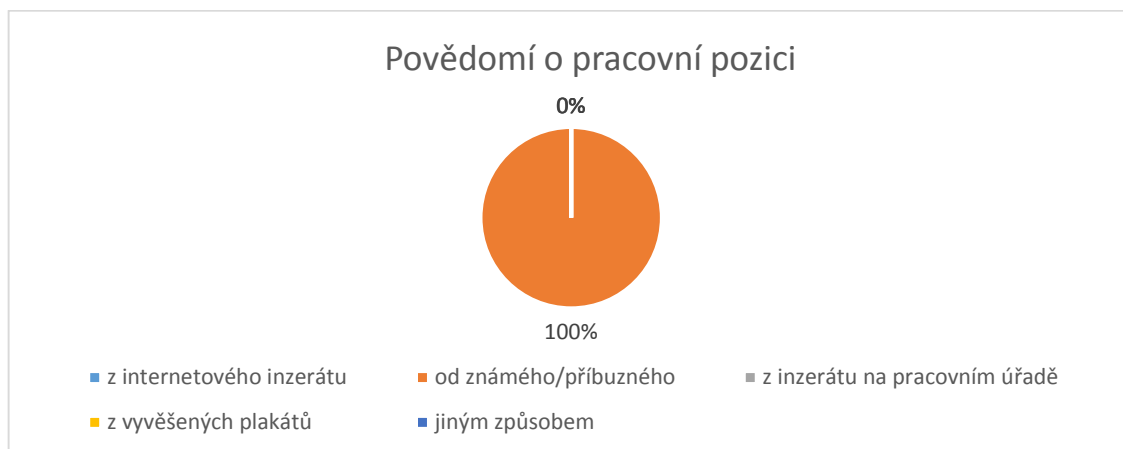


Graf č. 10: Doporučení firmy jako zaměstnavatele

(Zdroj: vlastní zpracování)

Firma pokud má volné pracovní pozice tak je inzeruje na svých internetových stránkách. Dále dává inzerát s požadavky na úřad práce v městech blízkého okolí a vyvěšuje po okolí plakáty. Při zjišťování odkud se stávající zaměstnanci dozvěděli o pracovní pozici, uvedli všichni respondenti, že informace mají od známého nebo příbuzného. Firma by se měla zamyslet, proč její snaha inzerce volných pracovních míst prostřednictvím médií není

úspěšná. Vzhledem k předchozí otázce kdy téměř polovina zaměstnanců by práci ve firmě známým nedoporučovala, by mohla mít firma ještě větší potíže při shánění nových zaměstnanců.

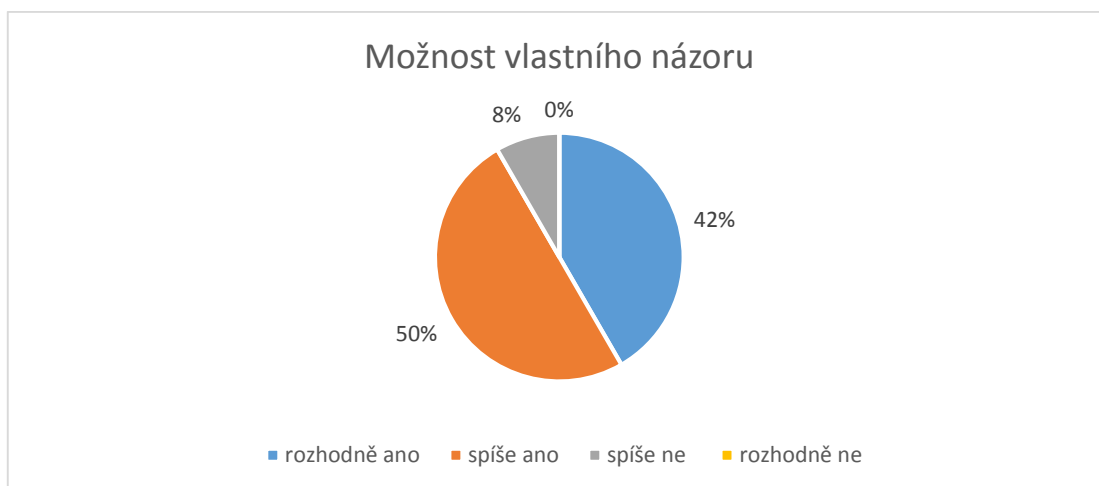


Graf č. 11: Způsob inzerce pracovního místa

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro firmu je velmi důležitá kreativita a nápaditost zaměstnanců, proto jsem se zeptala, zda mají možnost přijít v pracovním procesu s vlastním názorem a konzultovat ho s nadřízeným.

92 % respondentů hodnotila otázku kladně a myslí si, že mohou za nadřízeným přijít vlastním názorem. Pouze 2 respondenti hodnotí otázku negativně.



Graf č. 12: Možnost vlastního názoru

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dále mě zajímalo, jak zaměstnanci vnímají hodnocení své práce. Srovnávala jsem výsledné odpovědi vzhledem k pozicím respondentů. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že

by ho formálně nadřazený 1x ročně hodnotil. Nízký počet zaměstnanců si myslí, že jsou hodnoceni formálně jen výjimečně. Největší část respondentů považuje hodnocení jejich pracovních výkonů za neformální. Velká část pracovníků ve výrobě má pocit, že není vůbec hodnocena.

Dle mého názoru by vedení firmy mělo zlepšit tuto oblast. Myslím si, že je dobré, když zaměstnanec vnímá své hodnocení. Může tak společně s vedením pracovat na odstranění jeho nedostatků a zlepšení pracovního výkonu.

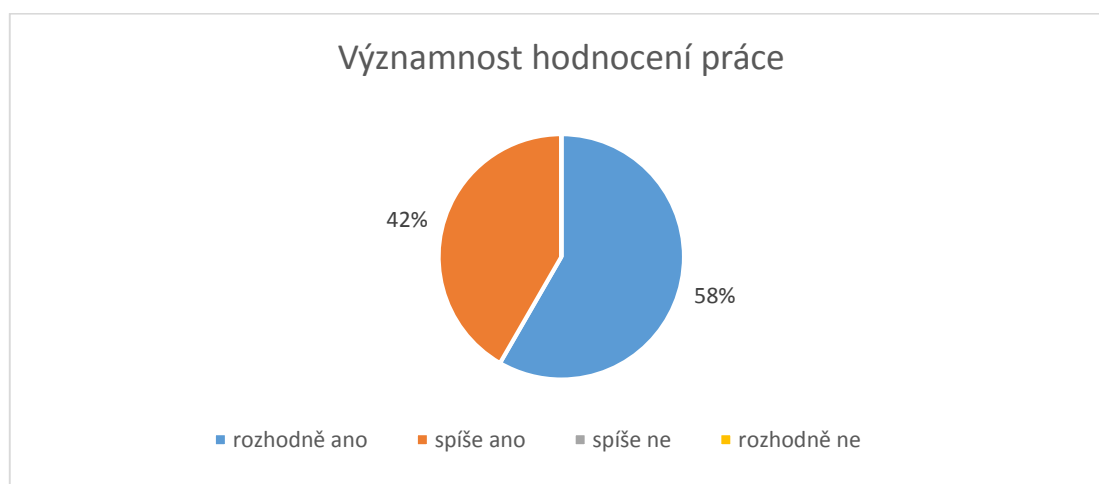
Tabulka č. 11: Hodnocení pracovníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

	1x ročně	Ano, často	Výjimečně	Probíhá neformálně	Niky
Vedoucí pracovníci	0	0	2	1	0
THP	0	1	0	3	1
Pracovníci ve výrobě	0	0	3	6	7
Celkem	0	1	5	10	8

V návaznosti na předchozí otázku jsem zjišťovala, zda je pro zaměstnance důležité, aby byly hodnoceny za svoji práci. Všichni dotazovaní, přikládají velký význam svému hodnocení.

Dle mého názoru by vedení firmy mělo zlepšit tuto oblast. Myslím si, že je dobré, když zaměstnanec vnímá své hodnocení. Může tak společně s vedením pracovat na odstranění jeho nedostatků a zlepšení pracovního výkonu.



Graf č. 13: Významnost hodnocení práce

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.12.4 Priority zaměstnanců

Pro správnou motivaci zaměstnanců je třeba zjistit, jaké mají priority a tomu následně upravit motivační systém. Pokud by došlo ke špatnému zvolení motivátorů, mohlo by dojít k minimálnímu nebo zápornému efektu.

Zaměstnanci měli hodnotit známkami 1 - 5 důležitost vybraných motivačních faktorů. Nejlepší hodnotou byla známka 1 a nejhorší známka 5. Výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce. Tuto otázku jsem hodnotila z pohledu jednotlivých pracovních pozic, jelikož vnímání některých motivačních faktorů mezi nimi bylo zcela odlišné.

Vedoucí pracovníci označili za nejdůležitější motivační faktor zajímavou náplň práce a možnost seberealizace. Jako velmi důležité faktory dále označují pochvalu a uznání od nadřízeného. Mezi faktory s nižším vlivem uvedli možnost kariérního růstu. Nejmenší vliv má pohyblivá složka mzdy.

Tabulka č. 12: Preference motivačních faktorů vedoucích pracovníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	Průměr
Přátelská atmosféra na pracovišti	0	1	2	0	0	2,7
Možnost seberealizace	1	1	1	0	0	2,0
Možnost kariérního postupu	0	1	1	1	0	3,0
Pochvala a uznání od nadřízeného	0	2	1	0	0	2,3
Vedení nadřízeným	0	1	2	0	0	2,7
Zajímavá náplň práce	0	3	0	0	0	2,0
Zaměstnanecké benefity	0	2	0	1	0	2,7
Pohyblivá složka mzdy	0	0	2	0	1	3,7
Jistota zaměstnání	0	2	0	1	0	2,7

Pracovníci THP přikládají nejvyšší váhu možnosti seberealizace a vedení nadřízeným. Dalším významným motivačním faktorem pro zaměstnance je přátelské pracovní prostředí, možnost kariérního růstu a náplň práce. Mezi faktory s nižším vlivem patří pochvala a uznání od nadřízeného a zaměstnanecké benefity. Nejmenší motivační vliv na THP pracovníky mají pohyblivé složky mzdy a jistota zaměstnání.

Tabulka č. 13: Preference motivačních faktorů THP pracovníky

(Zdroj: vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	Průměr
Přátelská atmosféra na pracovišti	2	2	0	1	0	2
Možnost seberealizace	1	4	0	0	0	1,8
Možnost kariérního postupu	2	1	1	1	0	2,2
Pochvala a uznání od nadřízeného	0	2	1	2	0	3
Vedení nadřízeným	2	2	1	0	0	1,8
Zajímavá náplň práce	0	3	2	0	0	2,4
Zaměstnanecké benefity	0	2	1	2	0	3
Pohyblivá složka mzdy	0	1	2	0	2	3,6
Jistota zaměstnání	0	1	2	2	0	3,2

U pracovníků ve výrobě je velmi pestrá škála názorů. Jako nejdůležitější vnímají přátelskou atmosféru na pracovišti. Mezi další velmi důležité patří vedení nadřízeným, zaměstnanecké benefity. Nižší, ale stále významný vliv mají faktory možnost seberealizace, pohyblivá složka mzdy a pochvala a uznání od nadřízeného. Mezi faktory s nejnižším vlivem patří možnost kariérního postupu a zajímavá náplň práce.

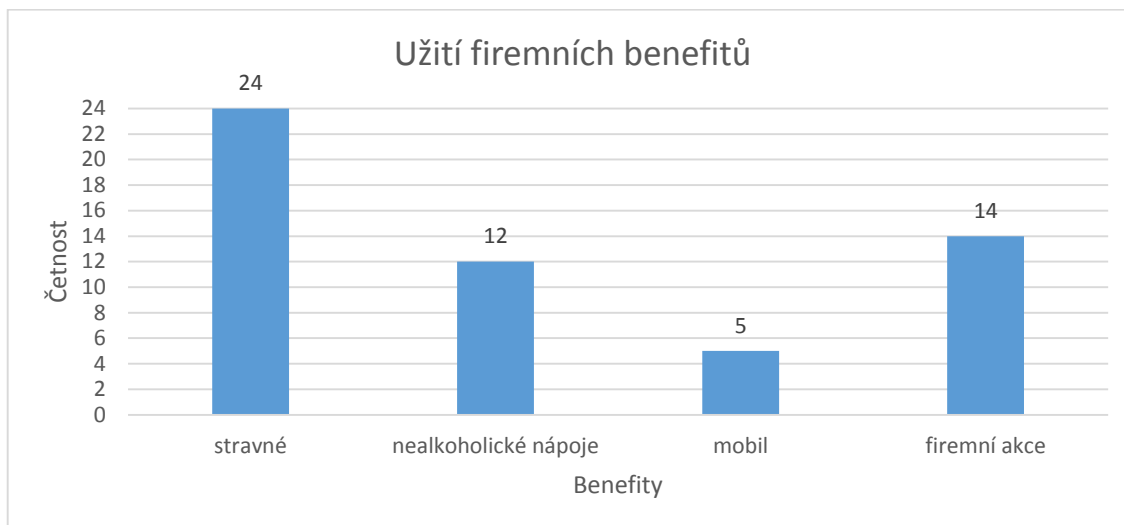
Tabulka č. 14: Preference motivačních faktorů pracovníky ve výrobě

(Zdroj: vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	Průměr
Přátelská atmosféra na pracovišti	14	1	0	1	0	1,3
Možnost seberealizace	0	9	7	0	0	2,4
Možnost kariérního postupu	2	0	8	6	0	3,1
Pochvala a uznání od nadřízeného	2	5	8	1	0	2,5
Vedení nadřízeným	7	9	0	0	0	1,6
Zajímavá náplň práce	0	5	7	4	0	2,9
Zaměstnanecké benefity	8	5	2	1	0	1,8
Pohyblivá složka mzdy	4	6	4	0	2	2,4
Jistota zaměstnání	0	5	11	0	0	2,7

Dle zjištěných údajů stravné využívají všichni respondenti. Nealkoholické nápoje, které mají k dispozici všichni zaměstnanci na svém pracovišti, užívá pouze část a to 12 respondentů. Mobilní telefon se dvěma sim kartami mají jako benefit k užití všichni zaměstnanci vedení a THP pracovníci. Z dotazovaných má tuto možnost celkem 8

respondentů a z toho ji využívá 5. Firma pořádá několikrát do roka firemní akce. Možnost zúčastnit se mají všichni zaměstnanci. Tento benefit užívá část respondentů a to 14 z 24.



Graf č. 14: Užití firemních benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci dostali dle dohody s vedením v dotazníku na výběr z pěti možných variant benefitů, které by mohli být zařazeny do systému odměn. Respondenti měli nabízené možnosti seřadit dle jejich preferencí od 1 do 5, kde na prvním místě měl být uveden benefit, který je respondentem nejvíce preferován. Tabulka níže znázorňuje výsledky šetření a pro lepší srovnatelnost byly vypočítány u jednotlivých položek aritmetické průměry.

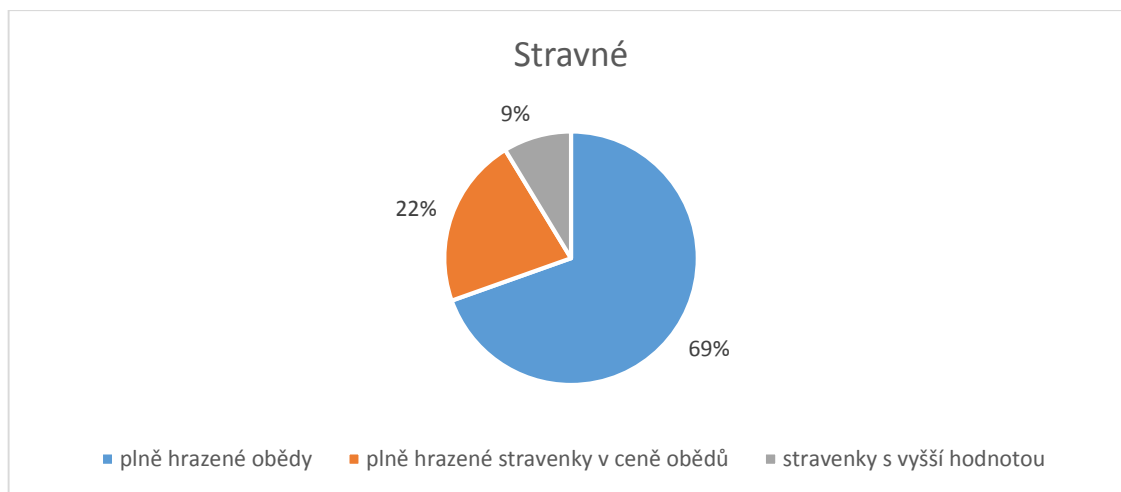
Na prvním místě skončil příspěvek na dopravu. Vzbudil největší zájem respondentů. Druhé místo obsadila nabídka odměn k výročí působení ve firmě. Třetí místo obsadila nabídka zdravotního volna. Na čtvrtém místě je příspěvek na penzijní pojištění. Nejmenší zájem vzbudil příspěvek na zdravotní péči.

Tabulka č. 15: Preference benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	Průměr
Příspěvek na penzijní pojištění	4	2	7	8	3	3,2
Odměny k výročí působení ve firmě	7	5	3	4	5	2,8
Příspěvek na zdravotní péči	1	4	7	3	9	3,6
Zdravotní volno	4	6	5	5	4	3,0
Příspěvek na dopravu	8	7	2	4	3	2,5

Zaměstnavatele zajímal názor zaměstnanců na zavedení stravenek. V současné době dostávají zaměstnanci plně hrazeny obědy. Z odpovědí respondentů vyplívá, že jsou spokojeni se současným systémem stravování. Téměř 70 % dotazovaných vyhovují plně hrazené obědy.



Graf č. 15: Preference v rámci stravování

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka pro zaměstnance byla otevřená. Zaměstnanci sem mohli napsat své návrhy a připomínky k současnému systému odměňování. Ze všech vyplněných dotazníků sem vyplnili pouze 4 respondenti nějaké návrhy.

Dva respondenti se shodli na návrhu zavedení 13 výplaty. Další respondent navrhl zavedení příspěvku na dovolenou zaměstnanců. Poslední zaměstnanec uvedl jako připomínku vysokou pracovní vytíženost a chybějící zaměstnanci.

2.13 Strukturovaný rozhovor

Druhou metodou pro analýzu stávajícího stavu podniku je strukturovaný rozhovor. Ten patří mezi kvalitativní metodu výzkumu a snaží se interpretovat názory subjektů na zkoumanou oblast. Úkolem je vytvořit celkový obraz zkoumané problematiky tak, jak ji vnímají účastníci.

Dotazovaní pracovníci byli vybíráni tak, aby byla zajištěna co největší objektivnost odpovědí. Pro provádění strukturovaného rozhovoru jsem si vybrala 3 zaměstnance firmy a to: jednatele firmy, který zároveň působí jako vedoucí ekonomického oddělení,

zaměstnance na pozici THP pracovník a to výrobního technologa a zaměstnance na pozici pracovník ve výrobě. Tímto rozvržením dotazovaných by měl být dosažen komplexní pohled na zkoumanou problematiku.

Otázky byly kladeny s ohledem na výsledky dotazníkového šetření pro bližší objasnění některých problémů. Týkaly se oblastí vize a cíle podniku, osobní informace, spokojenosti se zaměstnáním a motivačních faktorů.

Rozhovor s jednatelem

Jednatel je zároveň majitel a vedoucí ekonomického oddělení. Rozhovor s jednatelem společnosti bych shrnula do následujících bodů.

Jeho představy o budoucím vývoji firmy jsou následující. Pan jednatel by rád udržel firmu v současné velikosti. Chce zachovat rodinné prostředí firmy. Připouští v úvahu růst firmy o několik zaměstnanců, jelikož zakázek má mnoho. Se získáváním nových zaměstnanců má firma problém vzhledem k velké konkurenci na trhu práce. V blízkém okolí působí strojírenské nadnárodní firmy, které mají možnost nabídnout zaměstnancům vyšší platy a pestřejší škálu benefitů.

Firma má dostatečnou výrobní kapacitu pokrýt stávající zakázky, chybí ale pracovní síly. Ve firmě schází zhruba 5 zaměstnanců ve výrobní oblasti. Jedná se převážně o obsluhu CNC strojů a svářeče. Nedostatek zaměstnanců je řešen odmítáním některých zakázek a případně prací zaměstnanců přes čas.

K největším problémům ve firmě patří fluktuace zaměstnanců. V dnešní době je problém najít schopné zaměstnance, kteří by chtěli pracovat. Největší část zaměstnanců odchází ještě ve zkušební době. Nejčastější příčinou je špatná pracovní kázeň nebo nevyhovující náplň práce. Dalším důvodem vysoké fluktuace je nedostatek zaměstnanců v konkurenčních firmách. Někteří zaměstnanci odchází za vyššími výdělky a kariérním růstem, který nemůže naše firma nabídnout.

Jako silné stránky firmy lze uvést ekonomickou stabilitu, technologickou vyspělost a rodinný přístup. Všichni tady fungují jako rodina. Snažíme se utužovat kolektiv a z kolegů dělat zároveň kamarády. Pokud má některý zaměstnanec problémy, snažíme se mu vyjít vstříc. Není pro nás důležité vzdělání zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci

šikovní, mají možnost zlepšení pracovní pozice. Upřednostňujeme, aby zaměstnanci na vyšších pozicích si prošli i výrobním procesem a měli tak potřebné znalosti a zkušenosti.

Současný motivační systém nebyl dlouho upravován a má jisté chyby, které se s růstem počtu zaměstnanců více projevují. Zatím nebyl prostor k úpravě a s rostoucím počtem zaměstnanců se začíná projevovat chybějící personální útvar. Jednatel připouští možné rozšíření nabízených benefitů za účelem zvýšení loajality a věrnosti zaměstnanců

Atmosféra mezi zaměstnanci je dobrá. Vedoucí pracovníci se snaží komunikovat se zaměstnanci ohledně podnikových cílů a projednávat s nimi pracovní úkoly. Snaží se vyslechnout jejich názory a hodnotit spravedlivě jejich pracovní výkony.

Rozhovor s výrobním technologem

Rozhovor s THP pracovníkem na pozici výrobního technologa jsem shrnula následovně.

Zaměstnanec je obeznámen s firemními cíli a s vizí společnosti. Jelikož administrativní pracovníci pracují společně s vedoucími pracovníky ve dvou kancelářích, mají přehled o tom, co se ve společnosti děje. Takovéto pracovní prostředí není úplně vyhovující. Zaměstnanec by uvítal více oddělené pracovní prostředí, jelikož někdy je při práci rušivé.

Vztahy s vedoucími pracovníky jsou ve firmě dobré. Chovají se k podřízeným spíše kolegiálně. Pokud to situace vyžaduje, umí zasáhnout a sjednat si respekt. Větším problémem je komunikace mezi vedoucími. Chybí zde firemní porady, kterých by se mohli účastnit zaměstnanci i vedoucí pracovníci. Někdy dochází ke komunikačním problémům mezi jednotlivými pracovními útvary.

Finanční ohodnocení zaměstnanců se poslední dobou zlepšuje, systém benefitů pro zaměstnance je ale hodně strohý. Zaměstnanci by uvítali rozšíření. K hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve firmě nikterak pravidelně nedochází. Zaměstnanec si myslí, že by i ostatní kolegové byly pro, aby měli zpětnou vazbu na svoji práci.

Zaměstnanci omezený kariérní růst nikterak zásadně nevadí. Je spokojen s náplní své práce. Uvítal by možnost osobního rozvoje například prostřednictvím různých kurzů, které by pomohli zvýšit jeho kvalifikaci.

Rozhovor s pracovníkem ve výrobě

Rozhovor s pracovníkem ve výrobě jsem shrnula následovně.

Zaměstnanec není plně seznámen s cíli firmy a s vizí. Jako kladné hodnotí pracovní prostředí, ve kterém se dodržují pracovní předpisy a čistota. Dále je spokojen se vztahy se spolupracovníky. Ti jsou převážně ochotni poradit a pomoci, pokud se nestihá. Jako velké plus přikládá pracovní době, která je dvousměnná. Zaměstnanci mají možnost během pracovní doby si vyřizovat své osobní záležitosti, ale musí si chybějící hodiny odpracovat v daném měsíci. Výjimečně je možná úprava pracovní doby, pokud zaměstnanec má špatné dopravní spojení.

Další kladné hodnocení se týká pozornosti firmy k zaměstnancům. Pokud má zaměstnanec důležité životní výročí, narodí se mu dítě nebo má svatbu, vedení společně se zaměstnanci se skládají na dárky.

Jako negativní by zaměstnanec označil chování svého nadřízeného. Mezi konkrétní vlastnosti, které zaměstnanci vadí je zmatečný přístup k práci. Pokud je nadřízený pod stresem, neumí zachovat klid a zbytečně vytváří na pracovišti napjatou atmosféru. Další problém zaměstnanec vidí v přístupu svého nadřízeného k podřízeným. Týká se to zejména rovnocennosti zacházení. Zaměstnanec má pocit, že se nadřízený nechová ke všem stejně spravedlivě. Někteří zaměstnanci mají větší úlevy a jsou vedoucím více protěžováni. Jsou jim odpouštěny některé prohřešky, za které jsou jiní káráni případně finančně postihováni.

Dalším problémem je obměna zaměstnanců. Je pro zaměstnance náročné zaučování nových kolegů, kteří mnohdy po krátké době odejdou. Zaměstnanci při tom musí stíhat ještě svoji práci. Pokud některé zakázky opravdu spěchají, je potřeba pracovat přes čas. Vedení se snaží motivovat k práci přes čas dodatečnými finančními odměnami. Pokud se však nestihá delší dobu, zaměstnanci ztrácejí zájem o dodatečnou finanční odměnu a raději upřednostní volno.

Zaměstnanec je převážně spokojen s finančním ohodnocením svého pracovního výkonu, uvítal by však větší výběr benefitů.

2.14 Shrnutí průzkumu

Pomocí dotazníkového šetření jsem zjistila, jak jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, jaké oblasti by bylo třeba zlepšit a zejména jaký druh motivace je pro ně nejvhodnější. Následně jsem pro větší přehled o fungování systému odměňování ve firmě provedla rozhovory s vybranými pracovníky pro ucelení pohledu na současný stav.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 83 % zaměstnanců. Nejpočetnější skupinou byly zaměstnanci do 35 let. Největší zastoupení měli zaměstnanci pracující ve výrobě. Mezi pracovními pozicemi je značná rozdílnost v dosaženém vzdělání. Vedoucí a administrativní pozice zastávají převážně zaměstnanci se středoškolským a vysokoškolským vzdělání.

Vnímání motivace se v některých směrech v pracovních pozicích liší. Vedoucí pracovníci a administrativní pracovníci jsou více motivováni než pracovníci ve výrobě. U pracovníků ve výrobě převažuje nespokojenost s výší odměny za práci a s chováním nadřízeného pracovníka. Hlavním příčinou je vedoucí pracovník výroby. Část zaměstnanců je nespokojena s jeho přístupem. Mají pocit, že se nechová ke všem zaměstnancům stejně a hůře zvládá stresové situace. Vytváří tak napjatou atmosféru na pracovišti. Při stanovení odměny za práci se respondenti shodli, že nejvyšší vliv by mělo mít množství a kvalita odpracované práce, fyzická a psychická zátěž při práci. Při hodnocení spokojenosti zaměstnanci hodnotili jednotlivé oblasti relativně mírně. Žádná oblast nebyla hodnocena velmi negativně. Pracovníci nejpozitivněji hodnotí rozvržení pracovní doby a vztahy se spolupracovníky a zaměstnání považují za stabilní. Vyhovuje jim i náplň práce a pracovní podmínky. Hůře dopadlo hodnocení vztahů s nadřízenými a poskytované benefity.

V pracovním procesu se systémem odměňování je nižší spokojenost. Kladně ho hodnotí celkem 12 respondentů a záporně rovněž 12 respondentů, z toho nejhůře pracovníci ve výrobě. Zaměstnanci převážně znají složky své mzdy. Vědí tedy, jak a za co jsou při práci odměňováni. Loajalita zaměstnanců k firmě je nízká. Celkem 42 % někdy uvažovalo o změně zaměstnanců a 29 % o ní uvažuje. Mezi hlavní důvody patří chybějící motivace, přístup nadřízeného a osobní důvody. Práci ve firmě by zaměstnanci spíše doporučovali. Všichni zaměstnanci se o svých pracovních pozicích dozvěděli od známých. Jiné způsoby inzerce volných pracovních pozic jsou neúspěšné. Zaměstnanci

mají možnost přijít za nadřízeným s vlastním názorem a konzultovat ho s ním. Pravidelné formální hodnocení zaměstnanců ve firmě není prováděno. Zaměstnanci považují hodnocení jejich práce převážně za neformální. Velká část respondentů převážně z řad pracovníků ve výrobě nezaznamenala své hodnocení, což je velmi špatně. Všichni dotazovaní se shodli na tom, že je pro ně důležité hodnocení jejich vykonané práce nadřízeným.

Při zkoumání priorit zaměstnanců jsem se nejdříve zaměřila na preference motivačních faktorů u jednotlivých pracovních pozic, jelikož jejich vnímání bylo rozdílné. Vedoucí pracovníci jako nejdůležitější motivační faktory vnímají náplň práce, seberealizaci, uznání od nadřízeného a zaměstnanecké benefity. U THP pracovníků je podstatná seberealizace, zajímavá náplň práce a přátelská atmosféra na pracovišti. Pracovníci ve výrobě jako nejdůležitější faktor vnímají přátelskou atmosféru na pracovišti. K dalším významným patří vedení nadřízeným, pohyblivé složky mzdy a zaměstnanecké benefity.

Zaměstnanec administrativním a vedoucím pracovníkům poskytuje k dispozici mobilní telefon na 2 sim karty. Využívá toho jen část dotazovaných. S nižším užitím se setkáme i u nealkoholických nápojů a firemních akcí. Z nabízených možností pro rozšíření firemních benefitů byl nejlépe hodnocen příspěvek na dopravu a poskytování odměn k výročí působení ve firmě. Současný systém poskytování stravného zaměstnancům převážně vyhovuje. Navrhovaná změna vedením, že by se místo dovážky dávali zaměstnancům stravenky, nesklidila úspěch.

Mezi návrhy na zlepšení zaměstnanci uvedli zavedení pracovních porad mezi vedoucími zaměstnanci a podřízenými, zavedení 13. platu a poskytování příspěvku na dovolenou. Mezi připomínky uvedli někteří zaměstnanci nedostatek zaměstnanců.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení odměňovacího a motivačního systému společnosti. Mohou být podkladem pro rozšíření systému odměňování ve společnosti. Vybraná řešení vychází z analýzy dotazníkového šetření. Bude se jednat především o oblasti, které zaměstnanci vnímají negativně.

Navrhovaná doporučení pro odměňovací a motivační systém budou sestavena tak, aby co nejlépe pomohla zlepšit současnou situaci. Jedná se zejména o udržení stávajících zaměstnanců, zvýšení jejich pracovní výkonnosti, celkové spokojenosti a loajalitu k firmě. Podstatnou součástí navrhovaných změn bude vyčíslení finančních nákladů společnosti spojené s jejich realizací.

Koncepce nového návrhu změn obsahuje:

1. Návrhy řešení pro nábor zaměstnanců
 - Rozšíření inzerce na nové zaměstnance
 - Náborový příspěvek
 - Příspěvek za doporučení
2. Návrh řešení pro současné zaměstnance firmy
 - Hodnocení zaměstnanců
 - Osobní rozvoj
 - Odměna za věrnost
 - Úprava benefitů
 - Příspěvek na dopravu
 - Příspěvek na dovolenou
 - Příspěvky na penzijní připojištění

3.1.1 Rozšíření inzerce na nové zaměstnance

Jak jsem již uváděla, společnost řeší problém s nedostatkem zaměstnanců. V současné době řeší neobsazených 5 pracovních pozic, na které nemůže delší dobu najít vhodné zaměstnance. Jedná se o obsluhu CNC strojů a svářeče.

Na základě šetření společnost inzeruje poptávku po práci pouze na svých internetových stránkách, na blízkých pracovních úřadech a prostřednictvím vyvěšených plakátů v okolí. Do budoucna při trvajících problémech bylo by vhodné pro větší informovanost rozšířit inzerci na internetových portálech a zvolit i jiná média jako je denní tisk.

Navrhuji tedy podat inzerát do novin Blanenského a Brněnského deníku. Firma má založený profil na facebookových stránkách. Pro inzerci bych volila pravidelné vkládání inzerátu do facebookových skupin jako: BRIGÁDY PRÁCE BRNO s 55 tisíci členy, Práce – okres Blansko s 3 tisíci členy, Práce/Brigády/Příležitosti – Brno a okolí s 33 tisíci členy. Tyto skupiny slouží k nabídce práce. Jedná se zejména o rozšíření povědomí o firmě a hledaných zaměstnancích. Facebook patří k nejpopulárnější sociální síti mezi mladou populací. Touto cestou by firma mohla získat nové zájemce o práci z řad mladých lidí. Dále bych pro vyhledání vhodných kandidátů navrhovala použít internetovou stránku Životopisy.cz. Na tuto internetovou stránku vkládají uchazeči o práci své životopisy. Firmy mohou následně zdarma vyhledávat v databázi uchazečů zaměstnance na základě jejich životopisů a svých požadavků. Pokud najdou odpovídajícího kandidáta, za poplatek provozovateli si mohou nechat odkrýt kontaktní informace uchazeče a kontaktovat ho. Provozovatel garantuje vrácení poplatku zpět ve formě kreditu, pokud uchazeč již práci nehledá. Na podobném principu funguje provozovatel stránek JOBS.cz. Zde mimo vyhledání životopisů uchazečů je možnost vytvořit svůj inzerát. (Jobs.cz, Životopisy.cz, 2019)

Tabulka č. 16: Náklady na inzerci

(Zdroj: vlastní zpracování)

Životopisy.cz	10 životopisů	790 Kč
Facebook		zdarma
Deník Blanenský	3 řádky/90 úhozů	300 Kč
Deník Brněnský	3řádky/90 úhozů	300 Kč
Jobs.cz	inzerce 1 měsíc	5 900 Kč
	odkrytí životopisu	84 Kč

Na základě výše uvedeného ceníku inzerčních služeb a vzhledem k počtu potřebných zaměstnanců bych nejprve zvolila bezplatnou inzerci a následně průzkum životopisů a pokusila se oslovit některé uchazeče. Nakonec bych při neúspěchu užila inzerci vlastního inzerátu.

3.1.2 Náborový příspěvek

Náborový příspěvek je motivační bonus. Může být vyplacen jednorázově nebo v určitých časových intervalech. Obvykle jsou podmínky týkající se poskytnutí náborového příspěvku sepsány ve smlouvě s novým zaměstnancem. Smlouva může obsahovat ujednání o vrácení vyplaceného příspěvku nebo jeho části při porušení stanovených podmínek. Pro zaměstnavatele je vyplacený náborový příspěvek daňově uznatelným nákladem a pro zaměstnance je to zdanitelný příjem podléhající odvodům zdravotního a sociálního pojištění.

Navrhuji náborový příspěvek vzhledem ke konkurenci, finančním možnostem firmy a počtu pracovníků ve výši 15 000 Kč každému zaměstnanci. Podmínky vyplácení náborového příspěvku jsou následující. Prvních 5 000 Kč dostane zaměstnanec při skončení zkušební doby, která trvá převážně 2 měsíce. Další část ve výši 5 000 Kč bude zaměstnanci vyplacena po 6 měsících od nástupu do zaměstnání. Poslední část ve výši 5 000 Kč dostane zaměstnanec po 12 měsících od nástupu do zaměstnání. Pokud zaměstnanec bude v pracovní neschopnosti déle než 4 týdny, prodlužuje se o její délku výplata příspěvku.

3.1.3 Příspěvek za doporučení

Rekordně nízká nezaměstnanost a vysoká konkurence na trhu práce stěžuje nalezení vhodných kandidátů na volná pracovní místa. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců, kteří se o své pracovní pozici dozvěděli od známého, může být příspěvek na doporučení motivační pro získání nových zaměstnanců. Opět se jedná o daňově uznatelný náklad pro firmu a pro zaměstnance zdanitelný příjem. Pokud zaměstnanci do firmy přivedou potenciálního pracovníka ze svého okolí na pracovní pohovor, může firma ušetřit náklady na jejich hledání.

Pro společnost navrhuji vzhledem ke konkurenci, finančním možnostem firmy poskytnout příspěvek za doporučení ve výši 15 000 Kč každému zaměstnanci, který

doporučí potencionálního zaměstnance. Příspěvek za doporučení se bude řídit podobnými podmínkami jako náborový příspěvek. Bude vyplacen ve 3 termínech ve stejné výši. První vyplacenou částku dostane zaměstnanec po uplynutí zkušební doby doporučeného zaměstnance, druhou část dostane 6 měsíců trvání pracovního poměru doporučeného zaměstnance a poslední část bude zaměstnanci vyplacena po 12 měsících od trvání pracovního poměru doporučeného zaměstnance.

3.1.4 Hodnocení zaměstnanců

Ve firmě hodnocení zaměstnanců nějakou formou probíhá, převažuje však v neformální podobě. Velká část zaměstnanců ve výrobní oblasti dle dotazníkového šetření žádné hodnocení nezaznamenává.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bych doporučila zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců. U všech zaměstnanců by měl hodnotící pohovor probíhat 1 x do roka mezi nadřízeným a podřízeným. Mimo hodnocení zaměstnanců by měl mít pohovor také motivační charakter. Nadřízenému může hodnocení zaměstnanců poskytnout podklady pro odměňování a zlepšení motivace. Zpětná vazba by měla být předem připravená. Nadřízený i podřízený by měli mít podklady, na základě kterých bude hodnotící pohovor probíhat. U nadřízených pracovníků bych doporučila použít systém 360 ° zpětné vazby.

Hodnocení pracovníků ve výrobě a THP pracovníků

Sestavila jsem jednoduchý hodnotící formulář. Je součástí práce v příloze číslo III. Formulář se skládá ze tří částí. První dvě části jsou hodnoceny známkami od 1 do 5 a význam jednotlivých známek je vysvětlen ve formuláři. První oblast hodnotí osobní vlastnosti zaměstnance. Druhá část hodnotí jeho pracovní výkon. Třetí část slouží k celkovému zhodnocení. Hledají se zde silné stránky zaměstnance a rozvojové stránky, na kterých je třeba dále pracovat. Hodnocení zaměstnanců by nemělo být jen o nutném vyplnění formuláře, ale podstatný je význam a přínos.

Doporučila bych následující postup pro provedení hodnotícího pohovoru. Přímý nadřízený pracovník by si měl domluvit formální setkání s hodnoceným pracovníkem a vymezit dostatečný čas pro jednání. Nadřízený probere s podřízeným jednotlivé hodnocené oblasti. Následně mu sdělí způsob a výsledky jeho hodnocení za sledované období. Je důležité dbát na to, aby podřízený znal jednotlivá kritéria hodnocení jeho

výkonu a způsob hodnocení. Poté nadřízený vyjádří své názory k hodnocení. Zde by měl nadřízený probrat s podřízeným následující oblasti:

1. S čím je ve společnosti spokojen/a či nespokojen/a, proč
2. Hodnocení toho, co se povedlo, nepovedlo v pracovním procesu, proč, co z toho plyne pro další období
3. Spokojenost s výsledky jeho práce
4. Návrhy na zlepšení
5. Jaké změny může společnost udělat k jeho větší spokojenosti
6. Oblasti, které by pomohly zlepšit pracovní výkonnost
7. Mzdová problematika, benefity, mzdový plán pro další rok
8. Připomínky, požadavky, návrhy k nadřízenému, společnosti nebo ke spolupracovníkům
9. Osobní plány s vazbou na pracovní oblast
10. Osobní cíle v zaměstnání pro daný rok

Na závěr by měl nadřízený s podřízeným hledat způsob jak odstranit nedostatky případně jak pomoci zaměstnanci rozvíjet některé oblasti. Výstupem by měla být tištěná dokumentace založená do spisu zaměstnance.

Hodnocení vedoucích pracovníků

Pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a nadřízeným by bylo vhodné zvolit metodu 360 ° zpětné vazby. Tato metoda hodnocením poskytne zaměstnanci a jeho nadřízenému získat zpětnou vazbu. Mohlo by pomoci nadřízenému v jeho rozvoji managerských schopností a k odstranění negativních vlastností. Základem je spojení sebehodnocení, hodnocení podřízených pracovníků, hodnocení kolegů a hodnocení nadřízeného pracovníka. Hodnocení by probíhalo pomocí dotazníků.

Vedení firmy by mělo důkladně naplánovat zavedení metody hodnocení do informační struktury firmy a naplánovat její provedení. Na základě požadavků na jednotlivé vedoucí pozice by měl být vytvořen dotazník, který by hodnotil vlastnosti vedoucích zaměstnanců odpovídající aktuálním potřebám managementu firmy. Dotazník by měl být následně upraven pro jednotlivé oblasti hodnocení. Měli by být vybráni hodnotitelé, způsob provedení hodnocení a osoba kompetentní k interpretaci výsledků, k tvorbě závěrů a k tvorbě plánu rozvoje.

Výsledným výstupem by měla být individuální zpráva k poskytnutí zpětné vazby hodnocenému manažerovi s cílem zajistit jeho další rozvoj. Součástí zprávy jsou podněty zajišťující další růst. Rozvoj pracovníka zajišťuje vytvořený akční plán, ve kterém se hodnocení pracovník ztotožní s hodnocením a získá motivaci k rozvoji. Pro následující období se přihlíží k jeho plnění a je výchozím materiálem k dalšímu hodnocení. (Kubeš, Šebestová, 2008)

Náklady

Jestliže si firma připraví hodnotící pohovory sami bez externího zajištění firmy, nebudou vytvořeny žádné přímé náklady spojené se zavedením formálního hodnocení zaměstnanců. Navrhuji provádět hodnotící pohovory v lednu a únoru, jelikož v tyto měsíce je ve firmě nejméně práce. Mezi náklady spojené se zavedením systému hodnocení zaměstnanců budou patřit náklady obětované příležitosti ve výši ceny vynaloženého času na provedení hodnocení a to všech zúčastněných stran.

3.1.5 Osobní rozvoj zaměstnanců

V rámci provedeného výzkumu seberealizace byla jedním z velmi významných motivačních faktorů zejména pro vedoucí pracovníky a pracovníky THP. Značný vliv byl zaznamenán také u pracovníků ve výrobě. Řešením by mohlo být vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání by pro zaměstnance nemělo být vnímáno negativně jako povinnost, ale jako benefit, který zvýší jeho spokojenost. Investice do vzdělání by se měly firmě vracet v podobě zvýšené produktivity práce a větší motivovanosti zaměstnanců.

Firma nemá vypracovaný plán pro vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnancům poskytuje pouze školení nezbytně nutná pro výkon jejich pracovních pozic. Bylo by dobré zavést pravidelné interní a externí školení prohlubující oblast sociální a odbornou.

Vzdělání sociálních oblastí

Jelikož dle šetření vztahy mezi zaměstnanci jsou dobré, navrhovala bych zaměření se spíše na vedoucí pracovníky a zaměstnance jednající se zákazníky. Firma by mohla zařadit pravidelnou nabídku kurzů pro tyto zaměstnance zaměřující se na rozvoj komunikace. Výsledkem by měla být lepší emoční kontrola zaměstnanců, lepší zvládání nepříjemných rozhovorů a zvýšení účinnosti při prosazování svého názoru. Nadřazení

pracovníci by se měli naučit správnému delegování úkolů a posílení loajality a vnitřní motivace zaměstnanců. Školení by mělo být prováděno 1x ročně.

Jako vhodnou volbu bych doporučila školení Efektivní komunikace od firmy Top vision. Školení se koná v Praze ve dnech 3 až 4. 6. 2019. Cena školení za 1 osobu je 12 088 Kč s DPH. Školení by se měli zúčastnit 4 vedoucí pracovníci. K nákladům za školení mimo cenu kurzu musíme připočítat náklady na cestu a ubytování přibližně ve výši 4 500 Kč. Celkové náklady vybraného kurzu by měly být 52 852 Kč. (Top vision – vzdělávací kurzy a diskuzní fóra pro manažery, 2019)

Vzdělávání v odborné oblasti

Vzdělání v rámci odborné oblasti by mělo být umožněno všem zaměstnancům. Školení by mělo být prováděno v oblasti nástrojů a jejich využití, školení na údržbu strojů, práce s odbornými programy.

- *Školení v oblasti nástrojů a jejich využití*

Školení zaměřené na nástroje a jejich využití by mělo být prováděno 1x ročně. Školení by mělo být zajišťováno v prostorách firmy a to prostřednictvím přednášek s projekcí a ukázkou praktického užití. Školitelé budou prováděni technickým pracovníkem firmy Dormer Pramet s.r.o. Tato firma je hlavním dodavatelem nástrojů a provede školení zdarma v rámci prodáváných produktů a jejich užití. Délka školení by měla být 4 hodiny a účastnit by se ho měli zaměstnanci výroby a technologové.

- *Školení údržby*

Školení provádí servisní technici z firem, které dodávají výrobní stroje. První školení při koupi výrobního stroje je zdarma. Následující školení si firma musí zaplatit. Většina školení je zajišťována firmou TRUMPF s.r.o. Cena se pohybuje v rozmezí 8 000 Kč – 20 000 Kč v závislosti na výběru kurzu a na množství a druhu přístrojů. Školení je prováděno ve firmě a účastní se ho vedoucí pracovník výroby a obsluha stroje.

- *Školení práce s odbornými programy*

Jedná se o školení v oblasti programování. Hlavním cílem je optimální využití poskytovaných produktů. Kromě nových funkcí se v rámci školení o aktualizacích

naučí zaměstnanci také velké množství tipů a triků pro každodenní použití. Kurzy jsou určené výrobním technologům, konstruktérům, vedoucím pracovníkům výroby. V rámci práce v programech SolidWorks, SolidCAM proběhne školení 1x ročně od firmy Solidvision s.r.o. Školeno bude celkem 5 osob a proběhne v Brně. Cena jednoho kurzu pro 1 osobu je 4 235 Kč. Jedná se o následující kurzy: Školení plechové dílce – 1 osoba, pokročilé školení SolidWorks – 2 osoby, školení svařované konstrukce – 1 osoba. Celkem náklady na školení práce s programy bude firmu stát 21 175 Kč s DPH. (Solid Vision, 2019)

3.1.5.1 Odměna za věrnost

Zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření uvedli zájem o odměny k výročí působení ve firmě. Na základě dalších údajů ohledně nespokojenosti s výší odměny a s problémem fluktuace zaměstnanců bych navrhovala následující úpravy v odměňování.

Pokud bude firma dosahovat příznivých finančních výsledků a budou plněny předem stanovené plány výroby, zaměstnanci po každém odpracovaném roce ve firmě bude zvýšena hrubá mzda o 2 % základní mzdy. Tato odměna za věrnost a plnění pracovních povinností by mohla zaměstnance motivovat pro zlepšení svého pracovního výkonu a k ustálení pracovníků ve firmě. Vzhledem k velikosti firmy a malé možnosti kariérního růstu by vidina finančního růstu mohla být motivačním faktorem.

Tabulka č. 17: Odměna za věrnost

(Zdroj: vlastní zpracování)

	2018	2019	Rozdíl
Základní mzda	5198	5302	104
Zdravotní pojistné organizace	468	477	9
Sociální pojistné organizace	1300	1325	26
Náklady celkem	6965	7105	139

Pokud by firma již v roce 2019 chtěla navrhovanou změnu provést a vycházela by z výdajů na základní mzdu z roku 2018 (předpokládáme, že nikdo ze zaměstnanců nepracuje ve firmě kratší dobu než 1 rok) při nárůstu základní mzdy o 2 % by náklady firmy vzrostly o 139 000 Kč.

3.1.6 Úprava benefitů

Současná nabídka benefitů je ve firmě velmi úzká. Zaměstnancům jsou plně placeny obědy. Firma pořádá pro zaměstnance firemní akce. Vedoucím pracovníkům a THP pracovníkům jsou poskytovány mobilní telefony na dvě sim karty, které mohou užívat i k soukromému užití. Jiné benefity firma nenabízí.

Dle mého názoru by firma měla zvážit zahrnutí následujících příspěvků do systému benefitů:

- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu u zaměstnanců vzbudil největší zájem. Někteří zaměstnanci dojíždí do firmy i více než 20 km a uvítali by finanční kompenzaci na náklady spojené s cestováním. K místu sídla firmy je horší dopravní dostupnost. Zaměstnanci převážně dojíždí autem, jelikož hromadné spoje autobusové dopravy jsou nevyhovující a vlaková stanice v místě působení firmy není. Dojíždění patřilo k negativnímu vlivu v zaměstnání dle mínění zaměstnanců. Příspěvek na dopravu by mohl pomoci snížit nespokojenost s touto oblastí.

Navrhuji tedy, aby zaměstnavatel přispíval zaměstnanci na dopravu do a ze zaměstnání formou finančního příspěvku dle tabulky uvedené níže. Určování vzdálenosti by bylo prováděno na základě trvalého bydliště zaměstnance.

Tabulka č. 18: Příspěvek na dopravu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdálenost	Příspěvek na dopravu	Počet zaměstnanců	Náklady	Celkové náklady
do 10 km	500 Kč	11	5 500 Kč	7 370 Kč
11-20 km	1 000 Kč	10	10 000 Kč	13 400 Kč
20 km a více	1 500 Kč	8	12 000 Kč	16 080 Kč
Celkem		29	27 500 Kč	36 850 Kč

Zaměstnanci, kteří prokáží, že dojíždí do práce kratší vzdálenost, než 10 kilometrů dostanou měsíčně příspěvek ve výši 500 Kč. Dle informací z firmy by se tento příspěvek

týkal 11 zaměstnanců. Při vzdálenosti od 11 do 20 kilometrů dostane zaměstnanec příspěvek 1 000 Kč na dopravu. Týkalo by se to celkem 10 zaměstnanců. Při dojíždění více než 20 km bude náležet příspěvek 1500 Kč. Bude se to týkat 8 osob.

Pro zaměstnance je částka peněžního příspěvku zdanitelným příjmem ze závislé činnosti podle § 6 zákona o daních z příjmů. Příspěvek je součástí vyměřovacího základu povinných odvodů zdravotního a sociálního pojištění. Pro zjištění celkových nákladů firmy je nutné připočítat k nákladům povinné sociální a zdravotní odvody ve výši 34 %.

Zaměstnavatele by stálo zavedení tohoto benefitu 36 850 Kč měsíčně.

Příspěvek na dovolenou

Příspěvek na dovolenou patří k méně využívaným, ale u zaměstnanců k oblíbeným benefitům. V rámci šetření nebyl zaměstnancům tento benefit nabídnut, ale byl navrhnut některými zaměstnanci. Výhodou tohoto benefitu oproti jiným finančním odměnám je menší zdanění. Pro zaměstnavatele se jedná o nedaňový náklad. Příspěvek na dovolenou se proplácí zpětně. Ze zákona je výše příspěvku na dovolenou omezena limitem 20 000 Kč na osobu. (Zákon č.586/1992 Sb., Příspěvky v roce 2019,2019)

Navrhují zavést ve firmě možnost pro zaměstnance o zažádání příspěvku na dovolenou. Příspěvek na dovolenou by dle možností firmy mohl být stanoven pro zaměstnance ve výši 5 000 Kč za rok. Čerpání nemusí být provedeno jednorázově. Zaměstnavatel po splnění dovolené proplatí předložené faktury, které si zaměstnanec sám vybere. Typ dovolené či zájezdu může být libovolný a zcela závisí na zaměstnanci, který příspěvek na dovolenou bude čerpat. O příspěvek mohou žádat všichni zaměstnanci, kteří ve firmě pracují minimálně po dobu 1 roku.

V následujících tabulkách je zobrazen rozdíl zdanění v případě užití finanční odměny zaměstnanci a užití nepeněžního příspěvku na dovolenou. Z pohledu zaměstnance by při čerpání příspěvku obdržel proplacenou celou částku příspěvku. Pokud by stejnou částku dostal jako odměnu, došlo by ke zdanění. Zaměstnanec by v našem konkrétním případě dostal méně o 1 400 Kč. Z pohledu zaměstnavatele by příspěvek na dovolenou tvořil 5 000 Kč nedaňových nákladů. Pokud by zaměstnavatel chtěl stejnou částku zaměstnanci dát ve formě finanční odměny, bude celkový náklad vyšší o 34 % (zákonné pojistné organizace za zaměstnance) a celý náklad bude daňově uznatelný.

Tabulka č. 19: Příspěvek na dovolenou z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnavatel	Finanční odměny	Příspěvek na dovolenou	Zaměstnanec	Finanční odměny	Příspěvek na dovolenou
Odměna	5 000 Kč	5 000 Kč	Odměna	5 000 Kč	5 000 Kč
Zdravotní + sociální pojištění za organizaci	1 700 Kč	-	Zdravotní + sociální pojištění za zaměstnance	550 Kč	-
			Daň 15%	750 Kč	-
Celkové náklady	6 700 Kč	5 000 Kč	Čistá odměna	3 700 Kč	5 000 Kč

Příspěvek na penzijní připojištění

Vzhledem k tomu, že ve firmě pracuje 12 zaměstnanců starších 40 let, kteří už přemýšlí nad budoucností, uvítali by příspěvek na penzijní pojištění. Tento příspěvek měl část zastánců v dotazníkovém šetření. Jeho zavedení by bylo výhodné jak pro stranu zaměstnance, tak pro stranu zaměstnavatele ve srovnání s jinými finančními odměnami. Příspěvek na penzijní pojištění je pro firmu daňově uznatelným nákladem. Nevztahuje se na něj povinnost zákonného pojistného. (Zákon č.586/1992 Sb., 1992)

Zaměstnavatel by mohl zavést příspěvky pro zaměstnance na penzijní připojištění. Částka by mohla být stanovena jednotně ve výši 500 Kč za měsíc pro všechny pracovní pozice. Bude tak splněn minimální limit 300 Kč za měsíc pro získání státní podpory. O příspěvek si bude muset zaměstnanec zažádat u asistentky ekonomického oddělení. Příspěvek lze posílat na již existující smlouvy o penzijním připojištění nebo na zcela nové. Zaměstnanec pro získání příspěvku bude muset zaměstnavateli předložit smlouvu s číslem účtu, na který bude příspěvek odesílán. Nárok na příspěvek budou mít všichni zaměstnanci pracující na hlavní právní pracovní poměr ve firmě se skončenou zkušební dobou.

3.2 Doporučení a shrnutí nákladů

Návratnost finančních prostředků společnosti investovaných do motivačního a odměňovacího systému je nutné ověřit. Během dvou let od zavedení změn by byla měřena výkonnost pracovníků, spolehlivost a kvalita odvedené práce, míra fluktuace zaměstnanců a jejich spokojenost v pracovním poměru.

Navrhované změny v systému odměňování:

- Náborové příspěvky pro zaměstnance
- Náborové příspěvky za doporučení potencionálních zaměstnanců
- Zavedení hodnoticích pohovorů
- Zvýšení osobního rozvoje zaměstnanců prostřednictvím pravidelného systému školení
- Poskytování odměny za věrnost prostřednictvím navýšení základní mzdy o 2 % za odpracovaný kalendářní rok
- Zvýšení nabídky benefitů
 - o Příspěvek na dopravu pro zaměstnance
 - o Příspěvek na dovolenou
 - o Příspěvky na penzijní připojištění

Pokud firma schválí úpravy odměňovacího systému, bude třeba s nimi obeznámit zaměstnance a vepsat přesné znění a rozsah změn v interních směrnících firmy. Dále bude důležité jasně definovat pravidla pro nárokování odměn a benefitů.

Shrnutí nákladů

V následující tabulce jsou vyčísleny přímé náklady, které firma bude muset zaplatit, pokud uskuteční navrhované změny.

U náboru nových zaměstnanců navrhuji využít inzerce uvedené v tabulce, jelikož dle mého názoru jsou cenově dostupné a účinné. Pro užití náborového příspěvku a příspěvku za doporučení jsem užíla předpoklad, že právě 5 nastupujících zaměstnanců bude doporučeno pěti stávajícími zaměstnanci a v pracovním poměru vydrží nejméně rok. Pro rozvoj zaměstnanců jsem vyčísčila náklady na pravidelná školení vybraná z navrhované části práce pro lepší motivaci zaměstnanců. Náklady na odměny za věrnost jsou počítány ze základní mzdy za rok 2018 a předpokládám, že všichni zaměstnanci pro firmu pracují minimálně rok. Příspěvky na dopravu odpovídají aktuální struktuře zaměstnanců a předpokládá se, že je využijí všichni zaměstnanci. Ze stejného předpokladu užití všech zaměstnanců jsem vycházela také u příspěvku na dovolenou a příspěvku na penzijní připojištění.

Mezi náklady, které nejsou v tabulce vyčísleny, patří náklady obětované příležitosti. Jejich velikost bude záležet na načasování a připravenosti vedení při zavádění změn ve firmě.

Tabulka č. 20: Shrnutí nákladů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nábor zaměstnanců		
Náklady na inzerci	Životopisy.cz	790 Kč
	Facebook	0 Kč
Náborový příspěvek	5 osob	75 000 Kč
Příspěvek za doporučení	5 osob	75 000 Kč
Celkem		150 790 Kč
Rozvoj zaměstnanců		
- sociální oblast	Efektivní komunikace	52 852 Kč
- odborná oblast	Nástroje a jejich využití	0 Kč
	Údržba	52 000 Kč
	Programy	21 175 Kč
Celkem		126 027 Kč
Odměna za věrnost		
Základní mzda		104 000 Kč
Zdravotní pojistné organizace		9 000 Kč
Sociální pojistné organizace		26 000 Kč
Celkem		139 000 Kč
Příspěvek na dopravu		
do 10 km		88 440 Kč
11-20 km		160 800 Kč
20 km a více		192 960 Kč
Celkem		442 200 Kč
Příspěvek na dovolenou		
Celkem - nedaňové náklady		145 000 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění		
Celkem		14 500 Kč
Celkové náklady navržených změn		1 017 517 Kč
Celkové daňové náklady		872 517 Kč

Pokud by firma aplikovala všechny změny ve svém systému při předpokládaných skutečnostech, celkové náklady na navržené změny by firmu vyšly na 1 017 517 Kč, z toho by byly daňově uznatelné náklady ve výši 872 517 Kč.

ZÁVĚR

Cílem výzkumu bylo zanalyzovat motivaci a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro naplnění cíle bylo potřeba získat sekundární a následně primární data v podobě kvantitativního výzkumu. Na základě výsledků výzkumu byly následně podány návrhy na zlepšení. Návrhová část vychází z analýzy současného stavu, která je jejím podkladem.

Práce byla zahájena nastudováním teoretických poznatků a základním popisem společnosti XYZ s.r.o. Zde jsem se dozvěděla o personální situaci v podniku, struktuře zaměstnanců a vývoji mzdových nákladů na mzdy zaměstnanců. Dozvěděla jsem se, jak funguje odměňování pracovníků ve firmě, z jakých složek se jejich mzdy skládají a jaké jim firma nabízí zázemí a benefity.

Pro zajištění splnění první části cíle a to zjištění úrovně motivace a odměňování zaměstnanců bylo uskutečněno ve firmě dotazníkové šetření. V konečném výsledku byly zjištěny oblasti nespokojenosti. Největší nespokojenost u pracovníků pramenila z výše odměn za práci, z chování vedoucího pracovníka a z dojíždění. Za velmi slabé stránky byly označeny nabízené benefity společnosti. Důležitým zjištěním byla absence pravidelného hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců a příslušná konzultace s nimi. Zaměstnanci považují za důležité hodnocení svých výkonů. Vzhledem k velikosti firmy a vztahům mezi zaměstnanci je podstatné dodržovat spravedlivé zacházení mezi všemi zaměstnanci. Zaměstnanci kladně hodnotí pracovní prostředí. Velkým problémem společnosti je vysoká fluktuace zaměstnanců a nedostatek pracovní síly. Vytváří to negativní dopad na spokojenosti zaměstnanců.

Následně pro splnění cíle jsem ve své práci vytvořila vlastní návrhy řešení. Tyto návrhy mají pomoci odstranit zjištěné nedostatky a zlepšit situaci ve společnosti.

První část návrhů se týká řešení aktuálního nedostatku zaměstnanců. Jedná se o zvýšení atraktivity pracovního poměru pro nové zaměstnance prostřednictvím náborového příspěvku, který bude novému zaměstnanci ve výši 15 000 Kč vyplacen ve 3 termínech. Další návrhy slouží k efektivnějšímu hledání zaměstnanců a to rozšířením užívaných médií a zavedením odměny za doporučení. Odměnu ve výši 15 000 Kč by měl dostat

zaměstnanec ve 3 splátkách při přivedení nového zaměstnance odpovídajících kvalit do firmy. Podmínky pro získání příspěvku i odměny jsou přesně vymezené.

Pro zlepšení hodnocení zaměstnanců jsem uvedla návrh pro zavedení hodnotících pohovorů. Odlišný způsob hodnocení byl navrhnut pro nadřízené zaměstnance a pro podřízené. Součástí hodnotícího pohovoru byla navržena i motivační část, ve které je zjišťován postoj zaměstnance a směr pro jeho rozvoj. Vedoucí pracovníci by měli užívat systému 360 stupňů pro hodnocení svého výkonu. Je to důležité pro to, aby věděli které vlastnosti vylepšit a jak je vnímají podřízení. Toto opatření by mělo vést ke snížení nespokojenosti s nadřízenými pracovníky.

Pro rozvoj zaměstnanců jsem navrhla vytvoření systému pravidelného školení, který bude rozvíjet znalosti zaměstnanců. Rozvoj by měl být v sociálních oblastech. Zde jsem navrhla školení v komunikaci pro vedoucí pracovníky a pracovníky prodeje. Další školení by se mělo týkat vzdělání odborné oblasti. Zde jsou uvedena 3 druhy školení, které by měli zaměstnanci pravidelně podstupovat a to v oblasti nástrojů, údržby a práce s odbornými programy.

Vzhledem ke zvýšení stability zaměstnanců a zajištění jejich větší spokojenosti s finanční odměnou navrhuji zavedení ročního nárůstu základní mzdy zaměstnanců o 2 % základní mzdy. Toto opatření by mělo být odměnou za věrnost pracovníků a jejich práci ve společnosti. K dalším návrhům patří rozšíření nabízených benefitů firmy o příspěvky na dopravu v rozmezí od 500 Kč do 1 500 Kč v závislosti na vzdálenosti od místa bydliště, příspěvku na dovolenou ve výši 5 000 Kč a příspěvek na penzijní připojištění ve výši 500 Kč. Benefity by pro zaměstnance měly být volitelné, zaměstnanci je můžou a nemusí využít.

V podniku je provedení změn potřebné. Zavedení změn by mělo být pro firmu jednoduché. Po zavedení některých změn z mých návrhů by mělo dojít ke zvýšení spokojenosti a motivace současných zaměstnanců a ke snížení jejich fluktuace a ke zvýšení atraktivity pro nové pracovníky. Dalším přínosem pro firmu bude rozvoj pracovního potenciálu zaměstnanců a zvýšení jejich kvalifikace.

ZDROJE

Tištěné zdroje

AAMODT, Michael G, 2013. *Applying psychology to work*. 7th ed. Australia: Wadsworth Cengage Learning. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-1-111-84082-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024728907

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612390.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024723143.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, B, 2014. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG. ISBN: 978-80-7263-887-1.

ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al, 1996. *Abeceda mzdové účetní ...* 28. vydání. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-117-8.

Zákony a vyhlášky

Nařízení vlády č.495/2001 Sb. Ze dne 1. ledna 2002

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ze dne 21. dubna 2006

Zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmu ze dne 20. listopadu 1992

Interní zdroje firmy

Rekapitulace mezd úplná za rok 2013 – 2018. 2019 Drásov: XYZ s.r.o.

Seznamy zaměstnanců za roky 2004 – 2018. 2019 Drásov: XYZ s.r.o.

Vnitřní směrnice odměňování zaměstnanců. 2014. Drásov: XYZ s.r.o.

Ústní sdělení

NOVOTNÝ, A. *Vývoj podniku* [ústní sdělení]. Firma XYZ s.r.o.. Drásov. 20. 3. 2019.

Internetové zdroje

Česká správa sociálního zabezpečení [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná hrubá měsíční mzda. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2018, 2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf

HR trendy roku 2018: Motivovanost zaměstnanců je strategickou prioritou HR. *Echo24.cz* [online]. 2018, 9. května 2018 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.echo24.cz/a/StT4i/hr-trendy-roku-2018-motivovanost-zamestnancu-je-strategickou-prioritu-hr>

Jobs.cz [online]. 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/>

OOPP - poskytování, směrnice, evidenční listy, práva a povinnosti. *BOZP.cz dokumentace* [online]. Praha, 2016, 3. 3. 2016 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.dokumentacebozp.cz/aktuality/oopp-poskytovani-smernice-evidencni-listy-prava-a-povinnosti/>

Příspěvky v roce 2019. *Příspěvky.cz* [online]. 2019, 15. 1. 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/prispevek-na-dovolenou>

Solid Vision [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.solidvision.cz>

Top vision - Vzdělávací kurzy a diskuzní fóra pro manažery [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Životopisy.cz [online]. 2019 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://www.zivotopisy.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Např.	například
OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
THP	technicko – hospodářský pracovník

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb a hodnot	19
Obrázek č. 2: Model motivace podle Portera a Lawlera.....	21
Obrázek č. 3: Systém odměňování	26
Obrázek č. 4: Složení celkové odměny.....	28

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj mzdových nákladů	44
Tabulka č. 2: Složení mzdových nákladů	45
Tabulka č. 3: Nárůst mezd	47
Tabulka č. 4: Srovnání struktury zaměstnanců s respondenty dle pracovní pozice	56
Tabulka č. 5: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání a pracovní pozice.....	56
Tabulka č. 6: Motivace ze strany nadřízeného	57
Tabulka č. 7: Oblast nespokojenosti zaměstnanců	57
Tabulka č. 8: Preference faktorů mzdy	58
Tabulka č. 9: Spokojenost respondentů ve vybraných oblastech	59
Tabulka č. 10: Spokojenost se systémem odměňování zaměstnanců	60
Tabulka č. 11: Hodnocení pracovníků	63
Tabulka č. 12: Preference motivačních faktorů vedoucích pracovníků.....	64
Tabulka č. 13: Preference motivačních faktorů THP pracovníky	65
Tabulka č. 14: Preference motivačních faktorů pracovníky ve výrobě	65
Tabulka č. 15: Preference benefitů	66
Tabulka č. 16: Náklady na inzerci	74
Tabulka č. 17: Odměna za věrnost.....	80
Tabulka č. 18: Příspěvek na dopravu	81
Tabulka č. 19: Příspěvek na dovolenou z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele.....	83
Tabulka č. 20: Shrnutí nákladů	85

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

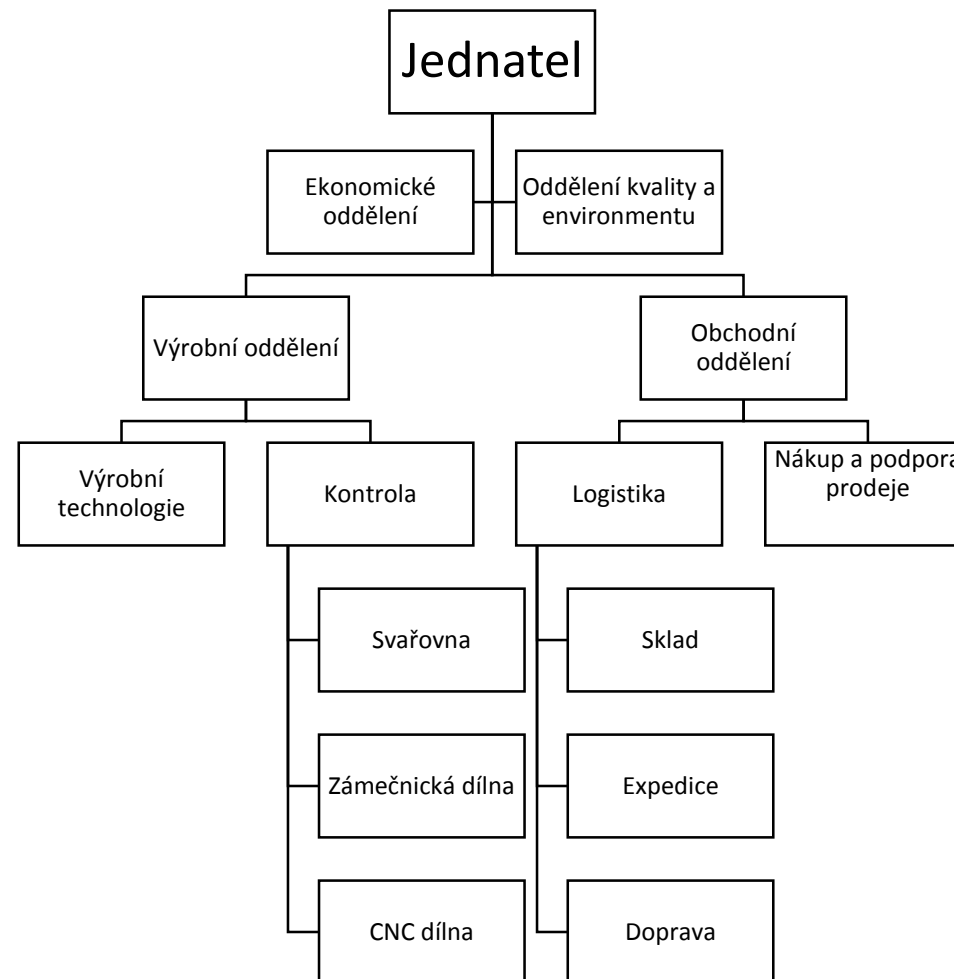
Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2004 - 2018	40
Graf č. 2: Míra fluktuace 2004 - 2018	41
Graf č. 3: Věkové složení zaměstnanců.....	42
Graf č. 4: Délka trvání pracovního poměru	43
Graf č. 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy	48
Graf č. 6: Věkové složení respondentů	55
Graf č. 7: Délka pracovního poměru respondentů	55
Graf č. 8: Znalost složek mzdy pracovníka	60
Graf č. 9: Úvaha o změně zaměstnání	61
Graf č. 10: Doporučení firmy jako zaměstnavatele	61
Graf č. 11: Způsob inzerce pracovního místa	62
Graf č. 12: Možnost vlastního názoru.....	62
Graf č. 13: Významnost hodnocení práce.....	63
Graf č. 14: Užití firemních benefitů.....	66
Graf č. 15: Preference v rámci stravování	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I.: Organizační struktura firmy	40
Příloha č. II.: Dotazník.....	41
Příloha č. III.: Graf č. 3: Hodnocení zaměstnance.....	42

PŘÍLOHA Č. I.

Organizační struktura firmy



PŘÍLOHA Č. II.

DOTAZNÍK

Vážená paní/vážený pane,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který bude použit k tvorbě mé diplomové práce v rámci studia Fakulty podnikatelské VUT v Brně a současně zkoumá Vaše názory a postoje v oblasti motivace a odměňování ve firmě.

Dotazník je anonymní a veškeré informace, které mi poskytnete, budou použity výhradně pro výše uvedený účel.

Předem Vám děkuji za vyplnění.

Bc. Monika Karásková

Zakroužkujte prosím jednu vhodnou odpověď nebo doplňte chybějící údaje.

1. Váš věk:

- a) Méně než 21 let
- b) 21 – 25 let
- c) 26 – 30 let
- d) 31 – 35 let
- e) 36 – 40 let
- f) 41 – 45 let
- g) 46 – 50 let
- h) 51 – 55 let
- i) 56 – 60 let
- j) 61 let a více

2. Jak dlouho ve firmě pracujete? _____

3. Na jaké pozici pracujete?

- a) Pracovník ve výrobě
- b) THP pracovník
- c) Vedoucí pracovník

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné učiliště bez maturity
- c) Střední vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

5. Cítíte se dostatečně motivováni ze strany nadřízeného pracovníka?

- a. rozhodně ano b. spíše ano c. spíše ne d. rozhodně ne

6. Co Vám na práci ve firmě nejvíce vadí? (můžete vybrat více možností)

- a. výše odměny za práci
- b. chování vedoucího
- c. prostředí na pracovišti
- d. vztahy s vedoucím
- e. náplň práce
- c. jiné – uveďte

7. Které faktory jsou dle vaší preference rozhodující pro stanovení výše mzdy:
(seřadte pomocí čísel od 1 do 5 dle preference, 1 nejpreferovanější – 5 nejméně preferované)

- a. kvalifikace
- b. fyzická zátěž
- c. psychická zátěž
- d. množství a kvalita odvedené práce
- e. délka odpracovaných let

8. Ohodnoťte prosím míru spokojenosti s následujícími oblastmi:

1 = úplně spokojený, 2 = spíše spokojený, 3 = spokojený s výhradami, 4 = spíše nespokojený, 5 = úplně nespokojený. Vyplňte pouze jednu odpověď na řádku.

	1	2	3	4	5
Peněžní ohodnocení					
Náplň práce					
Pracovní podmínky					
Možnosti dalšího rozvoje					
Vztahy s nadřízenými					
Vztahy se spolupracovníky					
Pracovní doba					
Stabilita zaměstnání					
Zpětná vazba od nadřízeného					
Poskytované benefity					

9. Jste seznámeni se všemi složkami, které tvoří Vaši mzdu?

- a. ano b. ne

10. Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?

- a. rozhodně ano b. spíše ano c. spíše ne d. rozhodně ne

11. Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání? Pokud ano, z jakého důvodu?

- a. ano b. ne c. někdy

Důvod:

12. Doporučili by, jste práci ve Vaší firmě známému?

- a. určitě ano b. spíše ano c. spíše ne d. určitě ne

13. Jak jste se o pracovní pozici, kterou vykonáváte, dozvěděli?

- z internetového inzerátu
- z inzerátu na pracovním úřadu
- od známého/příbuzného
- z vyvěšených plakátů
- jiným způsobem:

14. Máte možnost přijít s vlastním názorem a konzultovat ho s nadřízenými?

- a. rozhodně ano b. spíše ano c. spíše ne d. rozhodně ne

15. Probíhá formální hodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?

- 1x za rok
- Ano, často
- výjimečně
- probíhá neformálně
- nikdy

16. Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení za vykonanou práci?

- a. rozhodně ano b. spíše ano c. spíše ne d. rozhodně ne

17. Ohodnot'te prosím motivační faktory podle toho, jak jsou pro Vás důležité:

1 = velmi důležité, 2 = spíše důležité, 3 = vítané, 4 = spíše nedůležité, 5 =úplně nedůležité. Vyplňte pouze jednu odpověď na řádku.

	1	2	3	4	5
Přátelská atmosféra na pracovišti					
Možnost seberealizace					
Možnost kariérního postupu					
Pochvala a uznání od nadřízeného					
Vedení nadřízeným					
Zajímavá náplň práce					
Zaměstnanecké benefity					
Pohyblivá část mzdy (osobní ohodnocení, výkonová prémie					
Jistota zaměstnání					

18. Které firemní benefity ve společnosti využíváte?

- a. stravné b. nealkoholické nápoje c. mobil d. firemní akce
- e. benefity nevyužívám

19. Které benefity by, jste ve vaší firmě uvítal/a:

(seřad'te pomocí čísel od 1 do 5 dle preference, 1 nejpreferovanější – 5 nejméně preferované)

- a. příspěvek na penzijní pojištění
b. odměny k výročí působení ve firmě
c. příspěvky na zdravotní péči
d. zdravotní volno
e. příspěvky na dopravu

20. V rámci stravování, kterou z nabízených možností, byste preferovali více?

- a. plně hrazené obědy
b. plně hrazené stravenky v ceně obědů
c. stravenky s vyšší hodnotou než je cena obědů a doplatkem zaměstnance

21. Pokud máte nějaké návrhy/připomínky k současnému systému odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti, popište je prosím:

.....

.....

PŘÍLOHA Č. III.

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Za rok:

Datum hodnocení:

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice:

Nadřízený/hodnotitel:

Bodovací stupnice

Vynikající	1
Nadrůměrný	2
Průměrný	3
Podprůměrný	4
Nedostatečný	5

1. Vlastnosti pracovníka

1 2 3 4 5

Pečlivost					
Spolehlivost					
Samostatnost					
Odolnost vůči stresu					
Komunikace					
Schopnost spolupráce					

2. Pracovní výkon

1 2 3 4 5

Pracovník má potřebné znalosti					
Pracovník své úkoly plní řádně a včas					
Pracovník k respektuje pravidla a normy					
Pracovník je ochotný vykonávat zadané úkoly					
Pracovník je přizpůsobivý změnám					

3. Výsledné hodnocení

Činnosti, které dělá hodnocený dobře (silné stránky) :

Činnosti, které potřebuje hodnocený zlepšit a návrhy na zlepšení (stránky rozvoje) :

Připomínky:

Podpis hodnotitele:

Podpis zaměstnance: